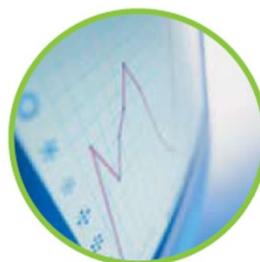




Чемпионат по стратегии  
и управлению бизнесом



# СПРАВОЧНИК ПО ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ



## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Что такое Global Management Challenge .....	4
Задание.....	4
Как играть.....	5
Основные положения .....	6
Как пользоваться справочником .....	7
БИЗНЕС-СРЕДА .....	8
Рынок .....	8
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОН .....	8
СОБЫТИЯ В МИРЕ .....	9
МАРКЕТИНГ .....	10
ИНФОРМАЦИЯ .....	10
ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ .....	11
КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ .....	11
Исследования и разработки (НИОКР) .....	12
РЕКЛАМА .....	13
ПРОДАЖИ.....	13
НАЛИЧИЕ ТОВАРОВ .....	15
Обратите внимание .....	15
УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ .....	16
ПРОИЗВОДСТВО И ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ .....	16
ИЗГОТОВЛЕНИЕ ПОЛУФАБРИКАТОВ .....	17
Обратите внимание .....	17
ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ .....	17
АУТСОРСИНГ.....	18
СБОРКА .....	18
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН .....	19
Обратите внимание .....	19
КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА.....	19
ЛОГИСТИКА И ДИСТРИБУЦИЯ.....	20
Обратите внимание .....	20
ЗАКУПКА И ХРАНЕНИЕ МАТЕРИАЛОВ.....	21
Обратите внимание .....	21
ВЕБ-САЙТ .....	22
ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ .....	22
ПЕРСОНАЛ .....	22
НАЙМ .....	23
Обучение .....	24

Оплата и условия труда.....	25
Сборщики.....	25
Механики .....	25
Вспомогательный персонал .....	25
МЕНЕДЖМЕНТ ВЫСШЕГО ЗВЕНА.....	25
Финансы .....	25
АКЦИИ .....	26
ДИВИДЕНДЫ.....	26
СРОЧНЫЙ ДЕПОЗИТ .....	26
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЗАЙМЫ.....	27
ОВЕРДРАФТ .....	27
КАПИТАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ - Недвижимость .....	28
КАПИТАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ - Оборудование .....	28
СТРАХОВАНИЕ .....	29
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОТЧЁТ .....	30
ВАША КОМПАНИЯ .....	30
РЕШЕНИЯ.....	30
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ .....	31
ФИНАНСОВАЯ ОТЧЁТНОСТЬ .....	37
НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ .....	37
ОТЧЁТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ .....	40
БАЛАНС КОМПАНИИ .....	42
ОТЧЁТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ .....	44
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОТЧЁТ - ИНФОРМАЦИЯ О ГРУППЕ .....	45
ФОРМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ .....	49
Важные детали.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Дополнительные указания.....	59
Таблицы параметров.....	66

# ВВЕДЕНИЕ

## Что такое Global Management Challenge

Это имитационная игра по стратегии и управлению бизнесом.

Имитационная игра симулирует реальный бизнес-процесс: несколько виртуальных компаний, управляемых разными командами участников, конкурируют друг с другом на одном и том же рынке. В ходе игры Вы займете позицию высшего управленческого звена одной из компаний, которая производит 3 типа потребительских товаров и продает их на глобальном рынке.

Ваша цель - максимизация инвестиционной привлекательности компании (см. далее).

В основе игры лежит **комплексная экономическая модель**, реализованная в виде компьютерной программы. Функции компьютерной модели:

- обработка решений, принятых командами-участницами,
- моделирование деятельности разных отделов Вашей компании,
- моделирование конкуренции на рынках,
- расчет и оценка результатов деятельности компаний на рынке.

**Global Management Challenge** сопровождается погружением в процесс игры: Вам предстоит работать в команде условиях ограниченности во времени, анализировать большое количество факторов (как поверхностно, так и очень детально), принимать сложные рискованные решения. Участие в игре позволяет сформировать и развить как навыки управления компанией, так и навыки командной работы и лидерские качества, а также Вы получите новые эмоции и ощущения.

---

## Задание

Задача Вашей команды заключается в эффективном управлении одной из виртуальных компаний. В данном справочнике описана логика работы симулятора: функционал симулятора, Ваши возможные действия, принципы работы виртуальной компании и как компании игроков взаимовлияют друг на друга. Справочник включает 4 раздела:

1. **Введение.**
2. **Бизнес-среда:** объясняет, как функционирует виртуальная компания и как она взаимодействует с другими компаниями и рынком.
3. **Ваш Управленческий отчёт:** расшифровывает содержание отчётности и объясняет, как считается каждый из показателей.
4. **Форма принятия решений:** показывает, как выглядит форма и как ей пользоваться.
5. **Таблицы параметров.** Содержат большое количество информации, необходимой для расчёта показателей.
6. **Дополнительные указания.** Дополнительная информация о принятии решений, рекомендованная к прочтению после ознакомления с соответствующими разделами.

Компания, которой Вам предстоит управлять, довольно сложная, поэтому вторая и третья часть данного справочника детально описывают структуру компании (отдел

маркетинга, отдел производства и операционной деятельности, отдел кадров и финансовый отдел) и бизнес-процесс (обеспечение ресурсами, исследования и разработки, производство, формирование каналов сбыта, реализация, пост-продажное обслуживание и т.д.). Подчеркивается важность взаимодействия и взаимовлияния отделов компании.

Необходимо тщательно подойти к вопросу [организации работы в команде](#).

Вы можете использовать любые технические средства для игры. Если Вы хотите построить расчётную модель, то в разделе [Управленческий отчёт](#) Вы найдёте подробную информацию обо всех показателях.

---

## Как играть

Управленческий процесс построен на двух документах:

1. **Квартальный Управленческий отчёт**, в котором отражены результаты деятельности компании за прошлый период, а также содержится информация о будущем периоде;
2. **Форма принятия решений**, позволяющая вводить Ваши решения на следующий период.

Данный справочник содержит детальное описание особенностей функционирования компании. Несмотря на сложность симулируемых бизнес-процессов и обилие принимаемых решений, суть игрового процесса и критерий победы довольно просты:

**Ваша команда должна управлять вверенной компанией таким образом, чтобы достигнуть наивысшей среди конкурентов [инвестиционной привлекательности](#) компании к концу игры.**

**Инвестиционная привлекательность отражает ценность Вашей компании для инвесторов. Эта оценка включает как (+)рыночную стоимость компании (цену акций), так и (+)сумму выплаченных дивидендов, а также учитывает сальдо (-)выпущенных на рынок и (+)выкупленных у акционеров акций.**

Вам следует разработать [стратегию](#) максимизации инвестиционной привлекательности компании.

Чтобы сделать предварительную оценку ситуации, Вы получаете историю компании за последние 5 кварталов вместе с принятыми решениями, которые привели к такому результату. Все компании начинают свою деятельность с одинаковых стартовых позиций, поэтому истории идентичны для всех компаний. Структура отчетов об истории компании совпадает со структурой Управленческих отчетов.

Проанализировав историю компании и разработав стратегию, Вам необходимо заполнить первую Форму принятия решений на сайте [Соревнования](#) в соответствии с предоставленным графиком Соревнования. После обработки результатов Вы получите Управленческий отчет, который будет содержать информацию о том, какие изменения произошли с Вашей компанией в результате принятых ранее решений. Основываясь на этих новых отчетах, Вы принимаете решения на следующий период (квартал) и так далее, до окончания Соревнования.

---

## Основные положения

Перед прочтением справочника и началом игры, важно отметить следующее:

- Внешние факторы, такие как рыночные тенденции, процентные ставки и уровень безработицы устанавливаются до начала игры. Они не будут произвольно изменяться в течение игры.
- Многие явления в игре чисто арифметические (например, финансовая отчетность), но некоторые не могут быть точно описаны даже в реальной жизни (например, как скажется обучение персонала на продажах или какой в следующем квартале будет спрос).
- Виртуальная компания не объявляется банкротом с технической точки зрения. Даже при гигантских убытках, компания будет получать необеспеченные кредиты в любых количествах, чего, конечно же, не может быть в реальной жизни.
- Один игровой период равен одному виртуальному кварталу, который включает 12 виртуальных недель. Перед началом игры Вам сообщают количество игровых периодов (обычно 5 периодов) и **дедлайн** ближайшей отправки решений. При игре в онлайн на сайте публикуется график соревнования с дедлайнами всех игровых периодов.
- Вы можете вводить решения неограниченное количество раз до дедлайна. В момент дедлайна решения принимаются в обработку и не могут быть исправлены или пересмотрены, поэтому необходимо тщательно готовить решения. Вы получаете Управленческие отчёты и принимаете решения в искусственный момент времени между концом прошедшего квартала и началом следующего. Для ясности, все кварталы в прошлом и в будущем называются установленным ниже образом относительно этого искусственного момента времени:

**Прошедший квартал (последний квартал, прошлый квартал)** - квартал, который только что закончился и по итогам которого Вы получили последний Управленческий отчёт.

**Предпоследний квартал (позапрошлый квартал)** - квартал, предшествующий прошедшему.

**ВАЖНО!** В игре **нет** такого понятия, как **"этот квартал"**.

**Следующий квартал** - это квартал, который должен наступить и на который Вы принимаете решения.

**Квартал, идущий после следующего ("через квартал")** - квартал, который идет за следующим кварталом.

До дедлайна Вы находитесь между прошедшим кварталом и следующим кварталом. После дедлайна определяется новый дедлайн, следующий квартал становится прошедшим, а Вы видите результаты своих решений в Управленческом отчёте и готовите новые решения. Это продолжается до окончания игры.

- В основе каждой игры лежит **игровой сценарий**, содержащий историю компании и данные о внешних факторах (см. Основные положения) и определяющий стартовую ситуацию. При этом вся информация в данном справочнике (в том числе и Таблицы параметров) распространяется на все игровые сценарии. Постоянные параметры из Таблиц могут быть изменены в сценарии только при уведомлении в Деловом вестнике.

## Как пользоваться справочником

Справочник по принятию решений представлен в виде документа с кликабельным оглавлением (в левой части экрана), а также сопровождается перекрёстными ссылками.

- Каждое решение сопровождается ссылкой на соответствующее поле в Форме принятия решений.
- Кликабельное изображение Формы принятия решений связано с соответствующим разделом справочника, поэтому Вы можете пользоваться Формой как оглавлением.
- Таблицы содержат информацию об издержках, рабочем времени и массе других показателей. В течение игры эти параметры неизменны. Исключением может стать уведомление об изменении в **Деловом вестнике**.
- Вы можете ознакомиться с дополнительными указаниями по ключевым вопросам. Указания помогут выработать эффективное решение и содержат скорее общие принципы, чем детальную информацию.
- Вам доступна более детальная важная или техническая информация по ряду разделов. Чтобы прочитать её, перейдите по ссылке "Подробнее" в конце раздела, например, здесь -

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#)

# БИЗНЕС-СРЕДА

## РЫНОК

Ваша компания работает на рынке с большим количеством компаний-конкурентов, которые производят и продают такую же продукцию, как и Ваша, в том же самом географическом регионе. Ваша компания может производить и продавать три вида условной продукции. Это три разных, но взаимосвязанных, типа востребованных потребителями продуктов длительного пользования.

На рынке выделяются две географические зоны для традиционной розничной торговли:

- Рынок ЕАЭС\* - внутренний рынок;
- Рынок Евросоюза - включает в себя преимущественно страны Центральной и Западной Европы.

В то же время, через интернет Вы можете торговать как на вышеуказанных территориях, так и в остальном мире.

Вы напрямую конкурируете во всех областях с другими вовлеченными в симуляцию компаниями, но существует и дополнительная конкуренция с небольшими местными компаниями. Следовательно, доли рынка соревнующихся компаний в сумме не достигают 100%. Дополнительная конкуренция не вовлечена в симуляцию напрямую, т.е. не управляется игроками.

\*ЕАЭС- Евразийский Экономический Союз.

Международная организация региональной экономической интеграции, страны участники: [ Россия, Республика Беларусь, Армения, Кыргызстан, Казахстан ]

---

## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОН

Численность населения и социальный состав определяют потенциальный спрос на продукты на каждом из рынков. На все рынки влияют нормальные экономические циклы роста и падения.

Имейте в виду, что экономика симулятора не копирует реальные современные экономические события или макроэкономическую политику различных стран, т.е. реальная ситуация не имеет никакого отношения к ситуации в симуляторе.

На основной экономической тренд накладывается сильный фактор сезонности спроса на продукцию вашей отрасли. Сезонность не обязательно одинакова на всех рынках и не обязательно повторяется из года в год, но обычно пик спроса приходится на четвертый квартал года.

На рынке ЕАЭС транзакции осуществляются в евразах, на рынке Евросоюза - в евро. Также в евро осуществляются транзакции в интернете.

Евраз (EP3) - единая валюта Евразийского экономического союза.

Все решения принимаются в евразах, включая решения, оказывающие влияние на рынок Евросоюза и интернет, даже если итоговые расчеты осуществляются в евро. Обменный курс оказывает прямое влияние на транзакции.

В течение игры вам будет доступна экономическая статистика и отчетность, чтобы помочь вам в оценке экономических трендов и изменений обменного курса. Статистика имеет форму официальной статистики за последний квартал по евразийскому рынку и европейскому рынку и включает:

- Валовой внутренний продукт (ВВП)
- Уровень безработицы
- Торговый баланс
- Годовая учетная ставка Центрального Банка, вступающая в силу в следующем квартале
- Курс евраза по отношению к евро, вступающий в силу в следующем квартале.

Информация по некоторым из вышеуказанных показателей доступна также в разрезе всего остального мира. Под остальным миром понимается экономика остальных развитых стран. Данные публикуются в разделе [Экономической информации](#) в вашем управленческом отчете.

Кроме того, доступны краткие политические и экономические выдержки из СМИ, чтобы помочь вам прогнозировать вероятные направления движения экономики и рынков. Вам следует решать, насколько данная информация надёжна.

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#) (информация об обменном курсе)

---

## СОБЫТИЯ В МИРЕ

На деятельность компаний могут влиять значительные "мировые события". Эти события могут быть следствиями политических потрясений, экономических или экологических кризисов, войн, стихийных бедствий, таких как извержения вулканов и землетрясения, эпидемий и т.д. События могут оказывать серьезное воздействие на деятельность компаний и рынки.

С первого взгляда, мировые события одинаково влияют на все компании, однако реальный уровень влияния зависит от того, как та или иная компания справится с происходящим. Например, компания, располагающая достаточными запасами сырья и готовой продукции, продолжит деятельность, а компания с недостаточными запасами может испытать трудности с производством и продажами.

Эти события могут происходить внезапно, без предупреждения, не давая возможности осуществить упреждающее управленческое воздействие. Более вероятно, однако, что хотя бы некоторая информация, опубликованная в [Деловом вестнике](#), даст вам подсказки.

Важно читать Деловой вестник, т.к. в нём может содержаться информация об изменениях в издержках (например, плата за вывод станков из эксплуатации) или других факторах, которые не обязательно неизменны в течение игры.

Хотя эффекты от мировых событий не могут прямо влиять на потребителей, следует помнить, что косвенному влиянию может подвергаться склонность населения к потреблению.

Обратите внимание: такие мировые события и потрясения **могут** произойти, но **не обязательно** произойдут.

---

# МАРКЕТИНГ

Отдел маркетинга ответственен за создание спроса на продукцию и за ее реализацию в условиях конкуренции. Чтобы успешно выполнять эти задачи, необходимо разработать эффективную маркетинговую стратегию.

В ЕАЭС и Европе вы реализуете продукцию через агентов ритейлерам, которые, в свою очередь, продают товар потребителям. На этих рынках ритейлеры являются главной целью ваших маркетинговых усилий. Также вы можете продавать товар через интернет непосредственно потребителям. Интернет-торговля также работает на внутреннем рынке и рынке Евросоюза, поэтому, в некотором смысле, вы будете конкурировать со своими же агентами. Потребительский спрос будет изменяться под влиянием экономического климата и действий компаний других игроков, которые продают похожие товары, а, следовательно, конкурируют с вами за ту же аудиторию.

У каждого продукта есть свой имидж, который влияет на уровень продаж. На этот имидж воздействует большое количество факторов, степень влияния которых изменяется в зависимости от изменения аналогичных факторов в продуктах Ваших конкурентов.

Некоторые из этих факторов находятся непосредственно под Вашим контролем и зависят от Ваших решений в рамках маркетингового плана. Другие факторы, такие как изменения в макроэкономике или деятельность Ваших конкурентов, Вам не подконтрольны, но должны быть учтены при разработке маркетинговой стратегии компании. Это может быть сделано только за счет точного прогнозирования.

---

## ИНФОРМАЦИЯ

Некоторая экономическая информация о действиях конкурентов в прошлом квартале доступна бесплатно:

- Цены продуктов на различных рынках
- Общее количество работников
- Ставка заработной платы
- Количество агентов

Дополнительно вы можете принять решение о получении дополнительной информации - результатов аудита рынков сбыта, которые отражают распределение долей рынков между конкурентами в разрезе как рынков, так и продуктов. Эта информация оплачивается Вами каждый раз, когда вы делаете запрос на получение данной информации. В отчете предоставляется информация о распределении долей рынка между компаниями-конкурентами на:

- Рынке ЕАЭС
- Европейском рынке
- в Интернете.

Также Вы можете принять решение о проведении самостоятельных исследований деятельности Ваших конкурентов, анализе потребительских свойств их продуктов. Исследования оплачиваются Вами каждый раз, когда Вы делаете соответствующий запрос. В отчете содержится следующая информация:

- Валовые расходы компаний на рекламу (без разбивки по типам рекламы, рынкам и продуктам).

- Валовые расходы компаний на НИОКР.
- Потребительская оценка дизайна ваших продуктов и продуктов конкурентов.
- Потребительская оценка качества веб-сайтов компаний

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#)

---

## ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Ежеквартально Вы должны определять цены на Вашу продукцию.

Цена, которую Вы устанавливаете в форме принятия решений, определяет сумму, которую Вы будете требовать с Ваших агентов и дистрибьюторов за каждую доставленную единицу продукции. Также эта цена определяет цену, которую евразийские агенты и европейские дистрибьюторы будут устанавливать в магазинах для конечных потребителей. Ваши агенты в ЕАЭС и дистрибьюторы в Евросоюзе получают большую часть доходов от комиссионных, которые Вы выплачиваете им, основываясь на объеме заказов и продаж.

В Интернете цена для конечного потребителя будет равна той цене, которую Вы устанавливаете в форме принятия решений, плюс стоимость доставки конечному потребителю.

Спрос на продукты весьма эластичен по цене, в неравной степени на каждый продукт; относительно высокие цены сокращают спрос, а низкие - повышают. Необходимо осторожно использовать стратегию низких цен, так как существует определенный нижний порог цены, после которого потребитель начинает с подозрением относиться к низким ценам.

Цены на всю продукцию на всех рынках устанавливаются в евразах вне зависимости от того, где будут проданы товары. На рынках Евросоюза и в Интернет-пространстве цены устанавливаются в евразах, а конечный потребитель будет платить в евро. Поэтому при принятии решений необходимо учитывать возможное изменение курсов валют.

Если Вы приняли решение не продавать какой-либо продукт на одном из рынков, то в Форме принятия решений Вам необходимо ввести нулевую цену. Тогда в следующем квартале Вы не получите заказов на этот продукт на данном рынке.

---

## КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ

Помимо дизайна продукта (см. в разделе "Исследования и разработки"), Вы определяете качество сборки продуктов, регулируя время, затрачиваемое на сборку. В сущности, чем дольше собирается продукт, тем он становится надёжнее.

Есть вероятность, что вы непреднамеренно выпустите на рынок продукты, серьезно угрожающие здоровью и безопасности потребителей. Помимо затрат на непосредственную ликвидацию последствий, пострадает и имидж компании, что приведёт к потере доверия потребителей и, соответственно, к снижению спроса.

Также вы можете увеличить качество сборки и надежность продуктов за счет использования премиальных материалов, вместо обычных. Вы определяете степень замещения обычных материалов премиальными отдельно для каждого из продуктов. Премиальные материалы также более безопасны для потребителей, однако стоят значительно дороже обычных.

Внимание к качеству продукции благоприятно сказывается на имидже компании, а соответственно, - на продажах (см. также описание процесса контроля качества).

Товары, которые из-за низкого качества были признаны бракованными, будут возвращены Вашей компании по гарантии для ремонта или замены. Чем выше качество товара, тем меньше единиц продукции будет возвращено.

Местные сервисные центры производят ремонтные работы и выставляют Вам счёт на основе согласованного прайса. Интернет-клиенты также могут возвращать неисправные товары.

---

## Исследования и разработки (НИОКР)

Исследования и разработки, как в технологической области, так и в области дизайна, являются важным способом получения конкурентного преимущества. Поэтому в каждом квартале вы принимаете решение об объемах вложений в НИОКР по каждому продукту.

Как и в любых исследовательских работах, объем средств, которые Вы инвестируете в разработку новых продуктов, не гарантирует, что Ваши исследовательские команды разработают что-либо новое, что поспособствует улучшению имиджа Вашего продукта. Однако чем больше Вы инвестируете в исследования, тем больше шансов на создание новых технологий в долгосрочной перспективе. Регулярные инвестиции эффективнее, чем крупное единовременное вложение.

В каждом квартале есть три возможных результата исследовательских работ -

1. **МАЛЫЕ** новые разработки автоматически внедряются в производство без необходимости какого-либо дополнительного подтверждения с Вашей стороны. Они имеют незначительный, но немедленный эффект на имидж и продажи Вашей продукции.
2. **БОЛЬШИЕ** новые разработки имеют настолько большой эффект на потребительские характеристики продукции, что приводят к устареванию существующей продукции и её списанию (распродажа по себестоимости). Поэтому большие разработки требуют отдельного подтверждения их внедрения. Возможно, Вам понадобится некоторое время для того, чтобы продать запасы готовой продукции, или для того, чтобы продумать эффективные пути вывода на рынок усовершенствованного продукта. Поэтому Вы должны принять решение о том, будете ли Вы применять новые «большие» разработки незамедлительно или в следующих кварталах.
3. Если Ваш отдел исследований и разработок в течение последнего квартала не выдал готовых разработок для внедрения, то в отчете будет стоять «**НЕТ**». Этот результат не является негативным, ведь получение плодов деятельности исследовательской команды может занять два или более кварталов, особенно после получения БОЛЬШИХ разработок. Чем больше Вы инвестируете в исследования, тем короче будет период появления новых разработок.

Внедрение разработок благоприятно сказывается на имидже продукта, Эффектом от внедрения новых разработок является усиление Вашего имиджа на рынке в глазах потребителей и увеличение оценки Ваших продуктов потребителями по 5-звездочной шкале. Если Ваш бюджет на исследования невелик, то Ваш продукт будет постепенно устаревать, имидж продукта на рынке будет снижаться, а оценка в звездах уменьшаться. Если один из Ваших продуктов является опасным для окружающей среды, то это также приведет к потере звезд.

Качество менеджмента увеличивает вероятность успешных исследований.

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#)

---

## РЕКЛАМА

Каждый квартал Вы должны будете принимать решения о размере рекламного бюджета для каждого рынка. Существует два типа рекламы:

- Прямая реклама, направленная на продвижение одного из Ваших продуктов в краткосрочном периоде, включая телевизионные рекламные ролики, рекламу в прессе и т.д. Этот тип рекламы менее эффективен в Интернете.
- Реклама, направленная на улучшение корпоративного имиджа Вашей компании в целом. «Имиджевая» реклама призвана создать долгосрочное доверие потребителя и повысить престиж компании. Эффект от такой рекламы носит накопительный характер, и наибольшая эффективность достигается при равномерных затратах в течение всего периода. Корпоративная реклама не только увеличивает долю рынка Ваших продуктов, но и может привести к общему росту спроса на рынке. Корпоративный имидж является одним из самых сильных факторов, увеличивающих количество посещений Вашего веб-сайта, что является важной составляющей Интернет-бизнеса.

Кроме корпоративной рекламы для пользователей Интернета очень важным является то, насколько Ваш веб-сайт соответствует имиджу Вашей компании. Привлекательность, удобство пользования и, в конечном счете, эффективность веб-сайта определяется объемами затрат на развитие веб-сайта.

Эффективность рекламных расходов различается в зависимости от региона и типа продукта, который Вы рекламируете. Поэтому невозможно точно определить (как и в реальном бизнесе), насколько дополнительные затраты увеличат спрос на Вашу продукцию. Эффективность рекламы в Европе и сети Интернет также будет зависеть от изменения валютного курса евра и евро.

---

## ПРОДАЖИ

Вы можете продавать двумя способами:

1. Ритейлерам в ЕАЭС и Евросоюзе, которые, в свою очередь, продают товар конечным потребителям.
2. Напрямую конечным потребителям через Интернет по всему миру, включая Евросоюз и Евразийский экономический союз.

### Агенты продаж в ЕАЭС

В Евразийском экономическом союзе Вы выбираете и определяете количество агентов, которые будут продавать и распространять Вашу продукцию. На этом этапе необходимо принять три решения:

- Количество агентов, которые будут представлять Вас на рынке ЕАЭС через квартал (с момента начала квартала, идущего за следующим)..
- Вознаграждение, которое Вы готовы тратить ежеквартально на каждого агента. Минимальное ежеквартальное вознаграждение (Таблица 3) покрывает основные затраты на контроль, учет, маркетинговые исследования, административные затраты и так далее. Решение об увеличении ежеквартального вознаграждения позволит расширить географический регион, в котором будет работать каждый агент и увеличит объем продаж.

- Комиссионный процент, который Вы будете платить агентам, от объема заказов, полученных в каждом квартале. Комиссионные являются главным источником доходов агентов. Более высокие комиссионные мотивируют их более настойчиво продвигать Вашу продукцию. Это компенсирует тот факт, что цена на продукцию, продаваемую через Интернет, часто устанавливается ниже цен для агента.

Так как рынок ЕАЭС велик, возможно, Вам понадобятся несколько агентов для того, чтобы обеспечить полное покрытие всего региона. Эффективность работы агентов будет зависеть от материального вознаграждения за работу. При низком уровне оплаты, они будут работать только на ограниченной территории. Высокий уровень вознаграждений агентам расширяет регион, который они покрывают. Чем выше комиссионные, тем более заметной будет мотивация к продажам внутри этого региона, ещё лучше, если деятельность Ваших агентов будет поддержана соответствующим уровнем рекламы Вашей продукции в регионе

### **Дистрибьюторы в Евросоюзе**

Выход на рынок Евросоюза является более сложным и дорогим из-за трудностей дистрибуции. Для того чтобы выйти на данный рынок, Вам необходимо определить количество дистрибьюторов, каждый из которых имеет свою сеть оптовиков. Решения, которые необходимо принять для дистрибьюторов Евросоюза:

- Количество дистрибьюторов, с которыми Вы хотите работать.
- Уровень ежеквартального вознаграждения. Минимальное ежеквартальное вознаграждение должно покрыть основные накладные расходы на работу с Вашим продуктом (см. Таблица 3). Эффективность работы дистрибьюторов будет расти с увеличением вознаграждения, но также на эффективность могут повлиять изменения цены и курсов валют.
- Процент, который Вы будете платить дистрибьюторам в виде комиссионных от объемов совершенных продаж.

В сущности, те же факторы, которые мотивируют агентов по продажам на рынке ЕАЭС, применимы и к рынку Евросоюза. Однако дистрибьюторы не являются активными продавцами Вашего продукта. Они реагируют на спрос, который может возникнуть в результате рекламы Вашей продукции. Комиссионные не предназначены для стимулирования спроса на Ваш продукт, но они также вносят свой вклад в прибыль дистрибьютора.

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#)

### **Интернет**

Вы можете продавать свою продукцию непосредственно потребителям по всему миру через Интернет. Количество заказов, которое Вы получите, будет зависеть не только от таких рыночных факторов, как цена (включая стоимость доставки), реклама, качество и доступность, но и от привлекательности Вашего веб-сайта и удобства его использования. Также эти факторы должны быть подкреплены хорошим корпоративным имиджем Вашей компании. Краткосрочный эффект от рекламы – это постоянное напоминание потребителям о наличии тех или иных продуктов на Вашем веб-сайте.

В каждом квартале необходимо принять 4 решения:

- количество портов (определяет мощность веб-сайта, т.е. максимальное количество обслуживаемых посетителей)
- вложения в развитие веб-сайта
- Вознаграждение интернет-агента - влияет на эффективность и качество обслуживания

- Процент с продаж (так же влияет на эффективность и качество обслуживания)

Основная проблема электронной коммерции заключается в том, что доступ потребителя к Интернету зависит от доступности компьютеров в каждой конкретной стране. Другая проблема состоит в том, что Вы будете конкурировать со своими же продуктами, которые доступны через традиционные розничные каналы сбыта. Преимуществом электронной коммерции является то, что Вы не зависите от посредников (дистрибьюторов и агентов) и у покупателей существует возможность мгновенной оплаты кредитными картами.

Безопасная компьютерная программа для электронной коммерции управляет приемом заказов и оплатой кредитными картами. После этого заказы передаются Интернет-агенту для дальнейшей упаковки и доставки. Эффективность и тщательность этого процесса влияют на имидж Вашей компании на рынке. Плохой сервис со стороны Вашего Интернет-агента плохо отразится на имидже Вашей компании и продукте, и наоборот, своевременный и эффективный сервис еще более повысит Ваш имидж.

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#)

---

## НАЛИЧИЕ ТОВАРОВ

Наличие продукта и его доступность влияет на количество полученных заказов, поэтому способность Вашего производственного отдела удовлетворять спрос является очень важным фактором. Готовая продукция отправляется на товарный склад агента ЕАЭС и дистрибьютора Евросоюза, а также Вашему Интернет-агенту. Все заказы предполагают доставку в самые ближайшие сроки, то есть в том же квартале, в котором они были получены. Следовательно, Вы должны поддерживать достаточное количество продукции на складе во всех регионах для того, чтобы доставка клиенту совершалась в том же квартале. Заказы переходят в категорию продаж, когда товары были доставлены конечному потребителю. Если на складе Европы или ЕАЭС недостаточно готовой продукции, то заказ не может быть выполненным. Это может привести к формированию очереди потребителей, ожидающих доставки Вашего товара, недовольству и снижению спроса на Вашу продукцию. Это неблагоприятно скажется на имидже Вашей компании. Чем больше очередь заказов, тем больше будет неблагоприятный рыночный эффект.

Достаточное количество товара также определяет Вашу возможность торговли в Интернете. Товары для продажи через Интернет отсылаются на товарный склад Вашему Интернет-агенту. Если спрос превышает имеющееся на складе количество товара, это приводит к отказу от дальнейших заказов и возможной потере потенциальных потребителей. В результате имидж компании как эффективного Интернет-продавца будет снижаться.

### Обратите внимание

Если у Вас остались невыполненные заказы по итогам квартала, то, как минимум, половина из них на рынках ЕС и ЕАЭС, будет отменена Вашими потенциальными покупателями. Остальные невыполненные заказы переносятся на следующий квартал, рассматриваются как задолженность по заказам и должны быть удовлетворены, как только продукция появится в наличии. Если Вы примете решение в это время поднять цену или снизить качество Вашей продукции, то еще больше невыполненных заказов прошлого квартала будет отменено в начале следующего. Таким образом, общая цифра отказов в сумме превысит 50%.

Если Вы примете решение об остановке производства продукта, задолженность по заказам должна быть удовлетворена по цене последнего квартала.

Снятые заказы не обязательно уходят к Вашим конкурентам, но если Ваш имидж будет снижаться, то такая тенденция может проявиться в будущих кварталах.

Если Интернет-агент не может выполнить заказ по причине нехватки продукции, то новые заказы не принимаются. И хотя видимой задолженности у Вас не будет, негативный эффект на Ваш имидж всё равно возникнет.

---

## УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Управленческий бюджет влияет на качество проводимых маркетинговых мероприятий. Увеличение управленческого бюджета позитивно сказывается на продажах компании.

Один процент от суммы заказов расходуется на содержание офиса продаж и контроль за исполнением маркетинговых мероприятий.

---

## ПРОИЗВОДСТВО И ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**Операционная деятельность заключается в эффективной, с точки зрения качества, затрат и нормативных требований, организации производственного процесса, поддерживающей инфраструктуры и дистрибуции товаров.**

Три типа продукции, которые продает Ваша компания, производятся на Вашем собственном заводе. Производство товара состоит из двух последовательных этапов:

1. Изготовление полуфабрикатов. Станки производят необходимые детали для дальнейшей сборки. Каждый станок должен обслуживаться четырьмя неквалифицированными операторами. В производственном цехе возможна работа в несколько смен. Также Вы можете использовать внешних подрядчиков для производства полуфабрикатов, однако такие полуфабрикаты будут поставлены через квартал (см. раздел [Аутсорсинг](#)).
2. Сборка. Изготовленные детали собираются в готовый продукт, после чего происходит их упаковка. Работа в цехе сборки возможна только в одну смену.

Минимальное время для изготовления единицы каждого продукта (прохождение двух этапов – изготовления деталей и сборки) и расход сырья (материалов) указаны в Таблице 5.

Существует ряд требований к организации пространства, поэтому тщательно планируйте необходимую для производства площадь. Вы сможете реально задействовать под производственные нужды только часть номинальной площади, т.к. необходимо пространство для перемещений внутри цеха.

Суммарная квартальная производственная мощность ограничена количеством доступных полуфабрикатов (произведенных самостоятельно или подрядчиками) или мощностью сборочного цеха.

Нехватка материалов не ограничивает производственную мощность, т.к. недостающие материалы автоматически приобретаются на рынке с дополнительной наценкой за скорость поставки (см. ниже).

---

## ИЗГОТОВЛЕНИЕ ПОЛУФАБРИКАТОВ

Общая продуктивность цеха по производству деталей (в машино-часах) зависит от количества станков, которые Вы решите установить на фабрике (см. Капитальные затраты) и количества смен в цехе по производству деталей за вычетом часов, потерянных из-за простоя станков, и снижения продуктивности работы станков в связи с их износом.

Рабочее время станка может снизиться из-за технических неполадок, что ведет к потере продуктивного времени до тех пор, пока станок не будет отремонтирован. Если эта потеря времени ведет к снижению продаж и возникновению задолженности перед клиентами, то стоимость потерянных продаж может быть покрыта Вашей страховой компанией. Также может быть покрыта стоимость ремонта станка.

В зависимости от сменности максимально доступное время работы станка ограничено.

### Обратите внимание

Указанное в Таблице 5 время изготовления действует только для абсолютно нового оборудования. По мере износа станки теряют производительность, и им требуется больше времени для изготовления деталей.

Благодаря вложениям в техническое обслуживание, износ станков может быть замедлен или остановлен, а при высоком уровне вложений станки могут восстанавливаться. Со временем производительность каждого станка достигает такого уровня, при котором будет лучше продать этот станок и заменить его на более новую модель. Следствием износа будут все более частые поломки и постоянный простой станка из-за ремонта.

Порядок расчета страховой выплаты за упущенные продажи выглядит следующим образом: сначала рассматриваются продажи продукта 3 на рынках Евразийского экономического союза, Евросоюза и затем в Интернет, после чего учитываются продажи продукта 2 и, наконец, продукта 1 - до тех пор, пока все упущенные продажи не будут покрыты.

---

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ

Обслуживание Ваших станков производится независимыми подрядчиками. Каждый квартал Вы должны принимать решение о количестве часов на техобслуживание одного станка.

Существует установленная стоимость за один час технического обслуживания (Таблица б), которая включает стоимость работы, запасных частей, материалов, инструментов и т.д.

В первую очередь техническому обслуживанию подвергается вышедшее из строя оборудование. Часы техобслуживания, оставшиеся по контракту после ремонта, будут использованы для профилактического технического обслуживания станков вне их рабочего времени. Когда случаются экстренные сбои в работе, то починка осуществляется обычными подрядчиками. Стоимость этих работ, произведенных в срочном порядке, потом прибавляются к Вашему квартальному иску в страховую компанию.

Чем больше Вы проводите профилактических технических осмотров, тем меньше возникает поломок, а в случае их возникновения потребуются меньше времени, чтобы их исправить. Профилактическое техническое обслуживание также замедляет износ станков и даже восстанавливает их.

В случае если оплаченных по контракту часов недостаточно для осуществления необходимого ремонта, каждый дополнительный час работы будет оплачиваться отдельно по завышенной цене.

---

## АУТСОРСИНГ

Вы можете полностью или частично передать на аутсорсинг изготовление полуфабрикатов.

Подрядчики в течение квартала производят полуфабрикаты и доставляют их Вам в квартале, идущем после следующего. Таким образом, заказанные полуфабрикаты будут доступны для использования через один квартал.

На цену заказанных у подрядчика полуфабрикатов влияет текущая стоимость материалов, курс валют и процент используемых премиальных материалов. Уровень цен на заказанные полуфабрикаты доступен в управленческом отчете за прошедший квартал, однако реальная стоимость отличается на долю премиальных материалов в продукте.

В первую очередь в сборке используются полуфабрикаты подрядчиков; недостающие полуфабрикаты изготавливаются на Вашем оборудовании.

неиспользованные полуфабрикаты хранятся на складе как остатки незавершенного производства и могут быть использованы в следующих кварталах; оцениваются они по цене покупки.

Остаток незавершенного производства хранится в вашем цехе при наличии свободного места. При нехватке места остатки хранятся на внешних складах по соответствующим расценкам.

---

## СБОРКА

Кроме ограничения по продуктивности станков, производительность Вашей фабрики зависит от умения и навыков Ваших работников собирать готовый продукт.

Существует минимальное время, необходимое на сборку единицы продукции. Вы сами принимаете решение о фактически затраченном на сборку времени. Чем больше времени Вы даете на сборку, тем более качественный продукт будет произведен (до определенной степени).

Количество и ассортимент продукции, которую Вы сможете произвести, зависит от количества квалифицированных работников, которое Вы наймете, с учетом количества прогулов и забастовок.

Сборщики работают только в одну дневную смену, максимальное количество рабочих часов в квартал указано здесь. Но Вы можете нанять столько сборщиков, сколько вам позволяет свободное пространство в цехе. В первую очередь в цех устанавливаются станки, поэтому только оставшаяся часть свободного пространства может быть использована под сборку (смотрите Таблицу 26).

Ваши сборщики (в отличие от неквалифицированных операторов, нужное количество которых привлекается на завод автоматически) могут страдать от различных происшествий на работе и дома. Продолжительное отсутствие может серьезно повлиять на производственный процесс и привести к упущенным продажам. В таких случаях привлекаются временные рабочие из кадрового агентства, но их почасовая оплата в

два раза превышает оплату Ваших постоянных работников. В это время Вы продолжаете платить Вашим основным работникам, которые находятся на больничном.

После того, как Вы определитесь со временем, которое необходимо для сборки, дополнительные расходы на рекрутинг временных сборщиков прибавляются к иску к страховой компании, если Вы застрахованы (см. раздел Страхование).

Вы можете улучшить мотивацию сотрудников, снизить уровень невыходов на работу и повысить уровень безопасности на производстве, увеличивая расходы на управление и проводя тренинги для сотрудников.

---

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Ежеквартально Вы принимаете решение о том, сколько продукции каждого типа необходимо доставить на каждый из рынков. Этот производственный план является важнейшим операционным решением.

Как правило, фактическое количество произведенной продукции будет состоять из объема, запланированного к отгрузке, и бракованной продукции, дефект которой был выявлен на этапе сборки или при финальном контроле качества.

Помимо затрат на материалы и рабочую силу, существует ряд производственных затрат:

- стоимость контроля за сменами;
- стоимость накладных расходов на единицу оборудования;
- сумма эксплуатационных затрат;
- расходы на планирование поставок.

### Обратите внимание

В случае если Ваш производственный план не обеспечен достаточным количеством квалифицированных работников или оборудования, то он будет автоматически сокращен с сохранением пропорции, сформированной Вашим вариантом плана. Если Ваш график производства «урезается» по этим причинам, то измененные цифры будут помечены знаком «\*» в Управленческом отчете за следующий квартал.

Все запасы нереализованной на конкретном рынке продукции на конец квартала будут находиться на складах того же рынка для продажи в следующем квартале.

Если у Вас нет агентов, которые работают на Вас на рынке, Вы не сможете производить и отгружать продукцию в эти рынки, так как нет никого, кто мог бы руководить этим процессом. Такое решение будет оценено на «0» и помечено знаком «\*».

Брак, найденный в процессе производства, продается на лом, и сокращает количество единиц товара, доступных для доставки. Тем не менее, если у Вас достаточно мощностей, продукция для замены бракованной будет произведена автоматически, что даст возможность выполнить заказ полностью.

---

## КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

Контроль качества осуществляется в течение всего процесса производства по расценкам, указанным в Таблице 10.

Часть продукции неизбежно сломается после покупки и будет возвращена покупателями по гарантии (см. выше). Местные сервисные центры производят

ремонтные работы и выставляют Вам счёт на основе [согласованного прайса](#). Интернет-клиенты также могут возвращать неисправные товары.

В случае если Ваша продукция из-за недостатков в конструкции или некачественного материала, стала опасной для здоровья потребителей, то Вы должны отозвать всю партию товара данного типа, находящуюся в данный момент в продаже, для проверки и ремонта. Эта работа обычно проводится подрядчиком, которому (в зависимости от объемов) Вы платите 75% от обычной стоимости ремонта товара. Дополнительные расходы на ремонт, связанный с происшествиями такого рода, покрываются Вашей страховой компанией.

Количество продукции, возвращенной для ремонта по гарантии, зависит от времени, которое Вы предоставляете Вашим работникам на сборку продукции. Чем больше времени им будет дано, тем больше бракованных деталей они смогут выявить, и тем более качественно будет произведена сборка.

Количество продукции, возвращенной для ремонта по гарантии, зависит от времени, которое Вы предоставляете Вашим работникам на сборку продукции, от тренированности и мотивации сотрудников, от качества используемых материалов, а также от эффективности управления контролем качества.

---

## ЛОГИСТИКА И ДИСТРИБУЦИЯ

Количество продукции, доставленной в Евросоюз, ЕАЭС и Вашему Интернет-агенту будет соответствовать тем цифрам, которые Вы [отразили](#) в Вашем плане производства, до тех пор, пока производительность Вашей фабрики не ограничит Ваши возможности по поставке. Товары, отгруженные на склады, контролируются агентами и дистрибьюторами, которые взимают [плату за его хранение](#).

Продукция может быть списана, если она была утеряна, украдена или сломана в Вашей дистрибьюторской сети и не может быть доставлена до конечного потребителя в пригодном к использованию виде. В зависимости от размеров запасов на Ваших складах потери такого рода могут привести к задолженностям и упущенным продажам. Если задолженности возникают из-за потери товара, то Ваш страховщик покроет полную стоимость упущенных продаж. Потеря товаров, которая не приводит к упущенным продажам и неудовлетворенному спросу (так как Вы имеете достаточное количество на складе), застрахована по оценочной стоимости (Таблица 21). Эти суммы добавляются к Вашему ежеквартальному иску к страховой компании.

Расстояние до Вашего Интернет-агента и до порта, из которого осуществляется доставка в Европу, фиксировано (см. [Таблица 12](#)). Дистрибьюторы Евросоюза отвечают за транспортировку продукции из порта на рынки Евросоюза. Километраж транспортировки по Евразийскому экономическому союзу зависит от количества агентов.

Доставка агентам и дистрибьюторам проводится с помощью транспортных контейнеров стандартного размера, которые развозятся нанятым транспортом. Вместительность контейнера отображена в Таблице 11. Груз каждого контейнера может состоять из набора различных типов продукции. Неполная загрузка контейнера оплачивается по полной стоимости. Стоимость доставки приведена в Таблице 12.

### Обратите внимание

Расходы на доставку включают в себя все затраты на круглосуточную аренду контейнеров и транспортные расходы (см. [Таблицу 12](#)).

Общие затраты на доставку продукции Вашему Интернет-агенту и дистрибьюторам Евросоюза будут зависеть от -

- количества контейнеров, необходимых для доставки всех произведенных вами товаров; важно учитывать, что каждый тип товара занимает определенное место в контейнере;
- фиксированного расстояния;
- максимальной дистанции, которая может быть пройдена в день.

В ЕАЭС расстояние доставки зависит от числа агентов на данном рынке (считается, что они равномерно распределены по территории).

Готовая продукция хранится на складах в ЕАЭС (включая продукцию для Интернет-агента) и Евросоюза по стоимости за единицу, которая основывается на средней квартальной стоимости хранения. Хранение товаров на складах Евросоюза оплачивается в евро и конвертируется в евро по курсу, указанному в Управленческом отчете за последний квартал.

---

## ЗАКУПКА И ХРАНЕНИЕ МАТЕРИАЛОВ

Все три продукта производятся из одинаковых базовых материалов. Однако для каждого вида продукции требуется различное количество этих материалов. Более того, вы определяете долю премиальных материалов в каждом из продуктов.

*Обычные материалы* могут быть заказаны на фьючерсном рынке с доставкой через 3 или 6 месяцев или куплены по СПОТ-цене (текущая цена) с моментальной доставкой. Цены для каждого типа контракта указываются в конце предыдущего квартала.

Материалы, заказанные на будущие кварталы, не требуют расходов на хранение, но считаются Вашими с момента заказа и указываются в Вашем балансе. Как только материалы доставлены, Вы должны их разместить в свободном пространстве цеха, если таковое осталось после размещения станков и сборщиков, либо хранить их на платном складе (см. Таблицу 13).

*Премиальные материалы* приобретаются у поставщиков, предлагающих наилучшие, экологически безопасные материалы. Цена материалов определяется увеличенной на определенный процент СПОТ-ценой. Поставка таких материалов моментальна и подстраивается под производственный план, поэтому Вам не нужно хранить на складе такие материалы. Вы определяете долю премиальных материалов в каждом из продуктов.

### Обратите внимание

Счет за материалы, заказанные на следующий квартал, выставляется также в следующем квартале. Счет основан на ценах, указанных в евро в предыдущем квартале. Эквивалентная сумма в еврах потом оплачивается двумя частями – 50% сразу и 50% в следующем квартале. Корректировка сумм в еврах, связанная с изменением валютного курса, не осуществляется. Вторая часть платежа отражается в балансе как часть кредиторской задолженности, до тех пор, пока она не будет оплачена в последующем квартале.

Если для реализации Вашего производственного плана, Вам требуется больше материалов, чем Вы в данный момент располагаете, необходимое количество дополнительно закупается на СПОТ-рынке, но по более высокой цене.

Ваш отдел закупок и складирования ежеквартально несёт административные расходы.

Материалы, по возможности, хранятся на свободной площади вашего производственного цеха. Хранение материалов на территории цеха бесплатное, Вы оплачиваете только административные расходы отдела закупок и складирования (см. выше). Место, доступное для хранения материалов, определяется тем, как используется Ваш цех (см. Таблицу 26). Если места в цехе недостаточно, то материалы хранятся на внешнем платном складе. Платный склад выставляет счёт Вашей компании на основании среднеквартального остатка материалов.

## ВЕБ-САЙТ

Доступ в интернет обеспечивается провайдером. Если Вы хотите торговать в интернете, то Ваш веб-сайт должен обладать достаточной мощностью, чтобы справляться с потоком посетителей. Мощность вебсайта определяется количеством "портов", которым вы располагаете.

Интернет-порты, которые Вы добавляете к существующему сайту, выйдут на полную мощность только через квартал и поэтому имеют частичное влияние на количество заказов в квартале, когда они будут установлены. Ежеквартально Вы определяете общее количество необходимых Вам в следующем квартале портов.

Способность Вашего сайта принимать потенциальных потребителей в пиковые периоды является очень важным параметром для Вашего имиджа на рынке. Люди, которые не могут зайти к Вам на сайт из-за его недостаточной мощности, теряют интерес и уходят на другие Интернет-ресурсы. Вы имеете доступ к статистике и можете отслеживать ситуацию, при необходимости принимая соответствующие меры:

1. Номинальная мощность Вашего веб-сайта, выраженная количеством портов.
2. Количество успешных посещений веб-сайта в прошлом квартале.
3. Количество потенциальных посещений, которые не были осуществлены из-за низкой мощности веб-сайта, выраженное в процентах к успешным посещениям.

Ваш веб-сайт требует ежеквартальных затрат, включающих расходы на аренду портов, а также процент за обеспечение безопасности транзакций и интернет-эквайринг. Эти затраты уплачиваются провайдеру в том же квартале.

Качество веб-сайта определяется его дизайном, удобством использования, скоростью работы и т.д. Чтобы увеличить качество веб-сайта, Вы должны ежеквартально вкладываться в развитие веб-сайта, чтобы поддерживать используемое на сайте программное обеспечение на должном современном уровне.

Независимые рейтинговые агентства предлагают "Звездный рейтинг" веб-сайтов, который отражает среднюю оценку вашего сайта и сайтов конкурентов потребителями. Максимальная оценка - 5 звезд, минимальная - 1 звезда. Вы должны принять решение о покупке рейтинга, чтобы увидеть его в Управленческом отчете.

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#)

---

## ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Управленческий бюджет влияет на все операционные процессы в компании, поэтому его увеличение позволяет изготавливать более качественные продукты, более востребованные на рынке.

---

## ПЕРСОНАЛ

**Отдел по работе с персоналом отвечает за обеспечение компании достаточным количеством работников, которые обладают необходимой мотивацией для эффективного выполнения своих функций. Поиск работников происходит на конкурентном рынке труда, то есть люди могут переходить из одной компании в другую в поисках лучших условий.**

**Предложение рабочей силы на рынке труда может в значительной мере влиять на эффективность функционирования компании. Управление человеческими ресурсами предполагает постоянный мониторинг рынка рабочей силы, совместную работу с другими отделами компании для прогнозирования необходимого количества работников на долгосрочную и краткосрочную перспективу.**

Сотрудники компании могут быть поделены на 4 группы:

1. Неквалифицированные операторы станков (механики), которые производят детали для продукции Вашей компании.
2. Квалифицированные сборщики, которые выпускают готовую продукцию из деталей.
3. Вспомогательный персонал – кладовщики, клерки, менеджмент низшего звена и так далее.
4. Менеджмент высшего звена.

В данной модели «вспомогательный персонал» работает по заказу каждого конкретного отдела, поэтому затраты на таких сотрудников включены в затраты отдела.

И квалифицированные, и неквалифицированные работники могут покинуть компанию по причине выхода на пенсию, болезни или перехода в другую компанию, предложившую лучшие условия работы. Квалифицированные работники покидают Вашу компанию в конце квартала.

Для реализации производственного плана необходимо набрать требуемое количество сборщиков, чтобы справиться с возможным запланированным расширением производства, а также компенсировать потерю уволившихся или перешедших в другие компании работников.

Управление персоналом подразумевает два направления - [найм](#) и [мотивация](#).

Информация о менеджменте высшего звена доступна в [конце раздела](#).

---

## НАЙМ

### Квалифицированные сборщики

Профессионализм квалифицированных сборщиков определяется опытом работы в компании и количеством тренингов, поэтому их рекрутинг не самая простая задача.

Квалифицированные сборщики могут быть [наняты](#) с рынка труда, отобраны из существующего резерва неквалифицированной рабочей силы компании или переманены из числа квалифицированных сборщиков, которые работают в других компаниях. Решение о найме персонала не гарантирует, что Вы получите необходимое количество новых работников (Вы можете вообще никого не нанять), так как необходимо время на рекламу и интервьюирование работников. Кроме того, никто из вновь нанятых работников не начнет свою деятельность раньше, чем через квартал.

Успех в наборе персонала зависит не только от текущего уровня средней заработной платы (не путать с базовой ставкой заработной платы) уже работающих сотрудников, но и от качества Вашего товара и эффективности руководства кадрами. Все это сравнивается с аналогичными факторами в других компаниях.

Также успешность найма персонала зависит от численности нетрудоустроенного населения на рынке труда. Если на рынке высокий уровень безработицы, то найти необходимое количество работников будет проще. Если уровень безработицы низок, то

рекрутинг будет затруднен, и успех будет зависеть от Вашей способности убеждать людей перейти к Вам в компанию.

Альтернативой найму на рынке труда является повышение квалификации механиков до уровня сборщиков. Обучение проводится в корпоративном образовательном центре компании на фабрике. После принятия решения об обучении отбирается необходимое количество сотрудников из числа неквалифицированной рабочей силы, они оканчивают курсы и становятся способными к квалифицированной работе через квартал. Максимальное количество обучаемого персонала за один квартал – 9 человек. Стоимость проведения тренингов (см. [Таблицу 15](#)) включает компенсацию зарплаты обучающихся, учебные материалы и зарплату преподавателей. Обучение персонала является более дорогим процессом, чем рекрутинг. С другой стороны Вы гарантированно получите необходимое Вам количество квалифицированных работников, которые будут работать на Вас, как минимум один квартал после окончания обучения. После этого они получают право сменить Вашу компанию на другую, с лучшими условиями.

При принятии решения о найме сборщиков важно учитывать, что нанятые сотрудники выйдут на работе через один квартал. Также следует иметь в виду размер вашего цеха и его заполненность станками, т.к. рабочие места сборщиков разворачиваются после установки всех станков (см. [Таблицу 26](#)). Просчёт может быть чреват полным отсутствием сборщиков!

## Неквалифицированные механики

Каждый станок, приобретаемый Вашей компанией, должен сопровождаться четырьмя неквалифицированными операторами в смену. Любое изменение количества станков или количества рабочих смен предполагает изменение количества работников, необходимых для изготовления деталей.

Также как и сборщики, неквалифицированные операторы могут покинуть компанию, если они чувствуют, что условия работы на Вашем заводе хуже, чем в других компаниях.

Так как на рынке труда практически всегда есть свободные неквалифицированные работники, то все решения по найму неквалифицированного персонала принимаются на низшем уровне управления компании и не требуют внимания высшего руководства. Даже при необходимости найма большего количества людей, начальник смены сможет самостоятельно найти их на рынке труда в начале следующего квартала.

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#) (Обратите внимание)

---

## Обучение

В симуляторе представлены два вида обучения:

1. Повышение квалификации механиков до уровня сборщиков (альтернативный способ найма персонала);
2. Тренинги для сборщиков, измеряемые тренинг-днями (см. ниже)

Внешние консультанты проводят тренинги, оказывающие краткосрочные и долгосрочные эффекты на компанию. Результаты тренингов, однако, сложно прогнозируемы. Тренинг оказывает серьезное влияние на мотивацию персонала.

Вы определяете количество тренинг-дней и оплачиваете их в соответствии с [прайсом](#). Обычно, каждый консультант тренирует 5-10 сотрудников в день.

---

## Оплата и условия труда

Кроме того, что отдел по работе с персоналом отслеживает достаточное количество работников компании, он также распоряжается средствами для создания более комфортных условий жизни и труда работников. Очень важно, по какому графику работают рабочие – только в будние дни или также в субботу и воскресенье. За сверхурочную работу и работу завода в несколько смен сотрудники получают премиальные и надбавки, указанные в [Таблице 16](#).

### Сборщики

Квалифицированным сборщикам выплачивается основная почасовая ставка, [решение](#) о которой Вы принимаете в начале каждого квартала. Эта основная ставка является предметом соглашения с профсоюзом, который запрещает сокращать заработную плату. Повышение основной ставки заработной платы осуществляется в начале следующего квартала.

### Механики

Вы можете изменить производительность цеха по производству деталей, устанавливая больше машин, или распродавая машины, или назначая другое количество смен (см. [Изготовление материалов](#)). Такие решения прямо влияют на количество механиков, уровень их занятости и зарплату.

### Вспомогательный персонал

В данной модели «вспомогательный персонал» работает по заказу каждого конкретного отдела, поэтому затраты на таких сотрудников включены в затраты отдела. Вспомогательный персонал включает: бухгалтеров, сотрудников отдела закупок, кладовщиков, исследователей, маркетологов и т.д.

---

## МЕНЕДЖМЕНТ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

Ваша команда приняла на себя роль Правления компании и может состоять из генерального директора, а также из директоров, отвечающих за Маркетинг, Производство, Управление Персоналом и Финансы. Вы [определяете](#) **Управленческий бюджет**, который включает затраты на внешние услуги и экспертизу, зарплату среднего и низшего звена управления и т.д. Управленческий бюджет влияет на общее качество управления, что в свою очередь влияет на эффективность всех направлений деятельности компании.

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#) об оплате труда.

---

## Финансы

**Финансовый отдел ответственен эффективное управление финансовыми ресурсами компании, подразумевающее отслеживание прибыльности,**

контроль над инвестициями и заимствованиями, управление активами и выработку дивидендной политики. Финансовый отдел тесно связан с менеджментом высшего звена и работает на максимизацию инвестиционной привлекательности компании - критерия победы.

## АКЦИИ

Компания финансируется акционерным капиталом, состоящим из акций. Номинальная стоимость одной акции равна 1 евро. Количество акций отображено в бухгалтерском балансе компании.

Акции компании котируются на фондовой бирже, и актуальные цены акций всех компаний ежеквартально публикуются в Управленческом отчете. Цена акций определяется рядом факторов.

Вы можете принять решение:

- о дополнительной эмиссии акций
- о выкупе акций с рынка.

В обоих случаях транзакция осуществляется в начале следующего квартала, но количество выкупаемых или выпускаемых акций не может превышать 10% акционерного капитала по состоянию на начало года. Также эмиссия и выкуп акций невозможны, когда рыночная цена акций ниже номинальной (т.е. ниже 1 евро за акцию).

---

## ДИВИДЕНДЫ

В каждом квартале вы определяете уровень выплачиваемых Вашим акционерам дивидендов, выраженный в копейках на акцию (т.к. номинальная стоимость акций равна 1 евро, фактически вы устанавливаете дивиденды в процентах от капитала акционеров).

Высокие дивиденды благоприятно сказываются на инвестиционной привлекательности компании. Многие инвесторы смотрят на рост курса акций, однако другие, в том числе крупные институциональные инвесторы, как пенсионные фонды, ценят постоянный поток дивидендов.

Выплата дивидендов осуществляется в начале квартала. Дивиденды не могут превышать нераспределенную прибыль компании, которая отражена в Управленческом отчете за последний квартал. Если же Вы попытаетесь выплатить превышающие нераспределенную прибыль дивиденды, то выплата будет ограничена или же не произведена вовсе.

---

## СРОЧНЫЙ ДЕПОЗИТ

Если у Вашей компании есть свободные средства, Вы можете разместить их на депозите в банке на трёхмесячный срок. Процент по депозиту равен учетной ставке Центрального банка ЕАЭС, а сумма процентов выплачивается по окончании следующего квартала.

По умолчанию, срочный депозит автоматически продлевается на следующие три месяца, пока Вы не примите решение об изъятии средств из депозита. Как пополнение

депозита, так и изъятие средств, проводится в начале следующего квартала (читать [Подробнее в разделе «Важные детали»](#)).

Если вы хотите уменьшить или полностью закрыть депозит, введите соответствующее отрицательное значение в Форму принятия решений.

---

## ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЗАЙМЫ

Вы можете [привлекать](#) долгосрочные займы по [фиксированной ставке](#). Средства привлекаются от инвестиционных организаций, готовыми установить тесные связи с Вашей компанией в долгосрочной перспективе. Величина долгосрочных займов ограничена [кредитоспособностью](#) Вашей компании, указанной в Управленческом отчете за прошлый квартал.

Кредит предоставляется Вам в начале следующего квартала в виде наличных или автоматически используется для возврата любого другого имеющего у Вас кредита (овердрафта или необеспеченного кредита).

**В данной модели долгосрочный кредит не погашается!  
Вы уплачиваете проценты по кредиту, но не гасите тело кредита.**

## ОВЕРДРАФТ

Дополнительным финансовым инструментом является овердрафт (экстренный банковский кредит), процент на который зависит от учетной ставки Центрального банка ЕАЭС.

Ваш банк устанавливает [лимит на овердрафт](#) в следующем квартале, основываясь на краткосрочных активах Вашей компании и обязательствах, отраженных в Вашем бухгалтерском балансе за прошедший квартал (см. Таблицу 19). Овердрафт выдается и гасится автоматически в зависимости от потребности компании в денежных средствах.

Если Вам требуется больше средств, чем Ваш лимит на овердрафт, Ваша компания может использовать кредиты, предоставляемые финансовыми учреждениями, без поручительства. Эти кредиты доступны **в неограниченном количестве** по годовой процентной ставке (см. [Таблицу 20](#)), намного превышающей текущую учетную ставку Центробанка ЕАЭС.

Ставка на необеспеченные кредиты рассчитывается подобно ставке на овердрафт, причём *повышенная ставка будет применяться и к обычному овердрафту*.

Необеспеченные займы будут доступны Вам, даже если Ваша компания будет считаться неплатежеспособной. В связи с этим в самом симуляторе процедура банкротства отсутствует, и компания может функционировать с полностью обесценившимися акциями. Тем не менее, организационные правила чемпионата, [опубликованные на сайте проекта](#), могут позволять признавать компанию банкротом.

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#)

---

## КАПИТАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ - Недвижимость

Недвижимость компании (земля и здания) находится в полной собственности компании и оценивается на сумму, указанную в балансе компании. На недвижимость не начисляется амортизация.

В управленческом отчете отражены номинальная площадь земли и номинальная площадь цеха. Реальная (располагаемая) площадь отличается от номинальной, т.к. необходима территория для перемещений внутри цеха, паркинг на территории, обслуживающие постройки и т.д. Коэффициенты располагаемой площади можно посмотреть в [Таблице 26](#). Офисные помещения расположены на верхних этажах, поэтому в рамках модели не влияют на площадь цеха.

Вы можете [принять решение](#) о расширении цеха (чтобы разместить больше станков, сборщиков или увеличить склад), но в рамках [располагаемой площади](#) земли. Строительный подрядчик оценивает вашу [кредитоспособность](#): если она больше, чем планируемая стоимость расширения, то подрядчик начинает работу согласно плану. Если же кредитоспособность недостаточная, то подрядчик соглашается на частичное исполнение плана в рамках кредитоспособности. При нулевой кредитоспособности расширить цех невозможно.

Строительство длится весь следующий квартал, и новые площади становятся доступны в квартале, идущем после следующего. Одновременно со строительством можно проводить и работы по монтажу нового оборудования в эти же площади. Т.е. модель позволяет вести строительство и устанавливать новое оборудование в одном и том же квартале, поэтому и площади, и новое оборудование будут доступны через квартал.

Текущая стоимость строительства одного квадратного метра новой площади показана в [Управленческом отчёте](#).

## КАПИТАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ - Оборудование

Вы можете [принять решение](#) о покупке новых станков по [фиксированной цене](#), если Вы располагаете достаточными финансовыми ресурсами и свободным местом в цехе.

Поставщик оборудования проверяет Вашу платёжеспособность, которая может быть снижена на сумму строительных работ (см. выше), если они проводятся в этом же квартале. Поставщик продаст столько станков, сколько позволит покрыть Ваша платёжеспособность, даже если Вы запрашиваете больше. При нулевой платёжеспособности покупка станков невозможна.

Приобретаемое оборудование устанавливается в течение одного квартала и становится доступно для использования через квартал.

Стоимость оборудования ежеквартально [амортизируется](#) по способу уменьшаемого остатка.

Каждый станок занимает определенную [площадь](#) в Вашем цехе. Этой площади достаточно как для самого станка, так и для механиков и временного хранения производственных материалов.

Когда Вы принимаете [решение о продаже](#) станков, то в начале следующего квартала продаются наиболее старые станки с наименьшей остаточной стоимостью в прошедшем квартале. В случае продажи станка с компании будет взиматься [сбор за вывод из эксплуатации](#) (за списание), который будет учтен по статье «Прочие затраты». Данный сбор связан с экологическим законодательством, требующим безопасно утилизировать оборудование.

Более того, процесс вывода из эксплуатации занимает один квартал, поэтому занимаемая станком площадь освободится через квартал.

---

## СТРАХОВАНИЕ

Ваша компания постоянно подвергается риску большого количества случайных событий, которые могут помешать ее деятельности:

- материалы, хранящиеся на Вашем собственном складе, могут быть случайно испорчены из-за небрежного обращения, кражи, наводнения или пожара;
- материалы и продукция могут быть повреждены во время перевозки или хранения на Вашем региональном складе;
- сборщики могут пострадать от несчастных случаев на рабочем месте или дома, что может привести к снижению производительности Вашей фабрики;
- станки могут быть серьезно повреждены, что приведет к простоям;
- некачественная продукция, которая может быть в дальнейшем экологически опасна, продается, но должна быть возвращена для доработки.

Эти события будут выделяться в Управленческом отчете знаком «!» рядом с соответствующими значениями.

Для защиты от таких инцидентов, Вы можете принять решение о страховании, которое покроет Ваши финансовые убытки, причиненные данными происшествиями. Страховая компания предлагает четыре варианта для покрытия страховых случаев, отличающихся страховой премией (т.е. платой за страхование, которую страхователь уплачивает страховщику) и франшизой (долей риска, которую страхователь оставляет на себе). Вам нужно решить, по какому из предложенных планов Вы будете работать. Страховая премия рассчитывается как процент от стоимости внеоборотных активов и материальных запасов. Таблица 22 отображает все доступные страховые планы. Ответственность страховщика при этом не ограничена во всех случаях, а франшиза безусловна.

Пятой опцией является отказ от страховки. В данном случае Вы принимаете все риски на себя.

Другим фактором, который влечет за собой риск случайного разрушения, может быть уровень Вашего Управленческого бюджета. Хорошо организованная система управления обеспечивает безопасные условия труда. Плохой менеджмент ведет к тому, что компания приобретает статус компании с высоким уровнем риска.

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#)

---

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

## ВАША КОМПАНИЯ

**Первая часть** отчёта содержит информацию только о Вашей компании. Здесь описан способ расчёта всех показателей, отображаемых в отчёте.

Первая часть состоит из управленческих данных:

- копии введённых решений
- данных об использовании ресурсов (исследования, производство и т.д.)
- данных о продажах (отгрузка, заказы, продажи, долги по поставкам и т.д.)
- финансовая отчётность (баланс, отчёт о прибылях и убытках, отчёт о движении денежных средств)

**Вторая часть** отчёта содержит информацию о деятельности конкурентов, а также информацию об экономическом фоне.

По получении Вашего Управленческого отчёта, прежде всего, убедитесь, что он Ваш, т.е. проверьте следующую информацию:

- название команды
- номер группы
- номер компании
- квартал

Если какой-либо из этих показателей неправильный, как можно скорее свяжитесь с организаторами Соревнования по адресу [challenge@globalmanager.ru](mailto:challenge@globalmanager.ru)

---

## РЕШЕНИЯ

Первый раздел в управленческом отчете представляет собой копию принятых Вами решений на отчетный квартал. Как правило, эти решения будут в точности повторять решения, отправленные Вами через веб-сайт, но возможны 3 случая, когда они могут отличаться. Такие **отличающиеся** решения будут отмечены соответствующим символом:

- + Решение не введено (используются значения по умолчанию).
- \* Решение некорректное (не может быть введено в текущих условиях). Например, вы ввели решение о производстве 4000 единиц продукции, хотя производственных мощностей хватает только на 3000.
- ! Решение изменено по непредвиденным обстоятельствам (возможно предъявление иска страховой компании).

Если значение в поле решений отличается от введённого Вами, но нет соответствующего символа рядом со значением, как можно скорее свяжитесь с организаторами соревнования ([challenge@globalmanager.ru](mailto:challenge@globalmanager.ru)), чтобы выполнить проверку на технические ошибки.

Обратите внимание, что **ответственность за правильность ввода решений лежит на игроках**. Тщательно проверяйте введенное решение на возможные опечатки.

Другие разделы управленческого отчета содержат информацию о текущем состоянии Вашей компании. Они либо сообщают Вам о фактах, имевших место в прошедшем

квартале, либо предоставят информацию о текущих производственных и финансовых параметрах Вашей компании, либо укажут на события, которые произойдут в следующем квартале. Управленческие отчеты также предоставляют информацию о деятельности Ваших конкурентов и ситуации на рынках.

Последующие параграфы данного раздела дают подробную информацию о каждом разделе управленческого отчета и показывают, как рассчитываются те или иные параметры.

---

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ

### МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ (наличие и использование)

#### ПРОСТРАНСТВО

В данной части отчёта содержится информация об использовании Вашей территории и цеха на конец прошедшего квартала. Данные о площадях отражены в квадратных метрах.

Здесь указана площадь цеха на конец прошедшего квартала, а также показывает, как производственная площадь будет использоваться в следующем квартале.

В отчёте отражается площадь, занимаемая полуфабрикатами и материалами, даже если место в цехе фактически отсутствует (т.е. отображается потребность в площади, см. ниже).

Часть площади никогда не может быть использована, т.к. необходимо место для парковки, внутренних дорог, внутрицеховых проходов и др. Такая часть площади отражена в отчёте как "**Инфраструктурные объекты**" и "**Инфраструктура цеха**".

**Свободная площадь (недостаток площади, если значение отрицательное):** показывает неиспользуемое пространство цеха, доступное для использования в начале следующего квартала. Отрицательное значение говорит о необходимости использования внешнего склада для некоторой части запасов материалов и полуфабрикатов.

---

#### СТАНКИ

**Списано станков:** количество станков, которые начали демонтировать в начале прошлого квартала и продали в конце прошлого квартала.

**Станков использовано в прошлом квартале:** количество доступных станков на начало прошлого квартала за вычетом списанных станков, т.е. фактическое количество станков, использованных для производства продукции в прошлом квартале.

**Установлено новых станков:** купленные и установленные на конец прошлого квартала станки.

**Станки в наличии для следующего квартала:** использованные в прошлом квартале станки, плюс новые установленные станки, т.е. количество доступных для производства продукции в следующем квартале станков.

**Общее количество доступных часов работы в прошлом квартале:** количество станков, имевшихся в наличии в прошедшем квартале, умноженное на максимальное

количество часов работы станков в квартал согласно выбранному количеству смен работы.

**Часы простоя станков:** количество часов в прошедшем квартале, которое станки не работали по причине поломки и последующего ремонта. В случае если простой станков был вызван форс-мажорными обстоятельствами, понесенные в этой связи расходы могут быть возмещены страховой компанией (Вы увидите «восклицательный знак» - «!» рядом с данными о часах простоя).

**Фактически отработано часов в прошлом квартале:** общее время работы станков для производства продукции в прошедшем квартале. Рассчитывается: количество произведенных продуктов каждого типа умножается на время производства одного продукта, увеличенное на эффект снижения эффективности станков.

**Часы запланированного техобслуживания:** количество запланированных часов для профилактического техосмотра, который осуществляется сверх времени на производство. Рассчитывается: запланированные Вами часы техосмотра одного станка умножаются на количество станков в прошедшем квартале минус часы простоя станков. Если время простоя станков в результате поломок превышает количество запланированного времени техосмотра, техосмотр осуществляться не будет. Техосмотр положительно сказывается на эффективности станков, замедляя устаревание оборудования и даже восстанавливая его.

**Средняя эффективность станка (%):** отношение теоретического времени производства полуфабрикатов к фактически затраченному времени в прошлом квартале.

---

## МАТЕРИАЛЫ

A) **Остатки сырья на начало прошлого квартала:** количество сырья, оставшееся с предпоследнего периода плюс количество сырья, заказанного в более ранние кварталы и доставленного в прошедшем квартале.

B) **Сырье, закупленное в прошлом квартале:** сырье, заказанное в начале прошедшего квартала с моментальной доставкой. Включает закупленные в прошлом квартале премиальные материалы.

C) **Сырье, купленное в прошлом квартале автоматически:** сырье, закупленное в прошедшем квартале автоматически по более высокой цене для устранения дефицита сырья в течение квартала. Рассчитывается как  $D+E-A-B$ .

D) **Потеряно/уничтожено:** количество сырья, потерянного, украденного или испорченного на Ваших складах в прошедшем квартале (отмечено знаком «!»).

E) **Сырье, использованное в прошлом квартале:** общее количество сырья, использованного в прошедшем квартале для производства продукции. Рассчитывается: количество произведенной и доставленной продукции плюс брак/возврат, умноженное на количество сырья, необходимого для производства каждого типа продукции.

F) **Остатки сырья на конец прошлого квартала:** общее количество сырья, оставшегося на складах по итогам прошедшего квартала, которое перейдет на следующий квартал. Расчёт:  $A+B+C-D-E$ .

G) **Будет доставлено в следующем квартале:** количество сырья, заказанного Вами в прошедшем квартале для доставки через 3 месяца плюс количество сырья, заказанного Вами два квартала назад для доставки через 6 месяцев.

H) **Будет доставлено через один квартал:** количество сырья, заказанного Вами в прошедшем квартале для доставки через 6 месяцев.

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ

**Персонал на начало прошлого квартала:** количество квалифицированных сборщиков и неквалифицированных механиков, доступных Вам на начало предыдущего квартала. Включает число сборщиков, которые работали на Вас на протяжении всего прошедшего квартала. Для механиков – это всего лишь число механиков, которые были в Вашем распоряжении в начале прошедшего квартала (в зависимости от загрузки производственных мощностей и количества смен не все из них реально работали).

**Рекрутировано за прошлый квартал:** количество сотрудников каждого типа, успешно нанятых в течение прошедшего квартала. Сборщики нанимаются к концу отчетного квартала и смогут начать работать только в следующем квартале. Механики нанимаются автоматически в самом начале отчетного квартала и работают на протяжении всего квартала, чтобы полностью укомплектовать станки согласно выбранному количеству смен (по 4 механика на один станок за одну смену).

**Обученный неквалифицированный персонал:** количество работников, взятых из числа неквалифицированных механиков и обученных для работы в качестве сборщиков с начала следующего квартала.

**Уволено за прошлый квартал:** количество сотрудников каждого типа, которое Вы уволили в прошедшем квартале. Сборщиков увольняют в конце отчетного квартала и поэтому они работают на Вас в течение всего квартала. Механиков увольняют в начале квартала. Они увольняются автоматически как результат продажи станков или снижения количества рабочих смен. Лишь половина «лишних» механиков может быть уволена за один квартал, поэтому возможна ситуация, когда Вы имеете не работающих механиков.

**Уволились по собственному желанию:** количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию в связи с уходом на пенсию, болезнью или переходом на другую работу. Такие работники прекращают работать с конца прошедшего квартала.

**Персонал в наличии на начало следующего квартала:** количество сотрудников каждого типа, которое будет доступно Вам в начале следующего квартала. Количество механиков может быть затем автоматически изменено в соответствии с вводом в производство новых станков или Вашим решением по изменению количества рабочих смен. Персонал на начало прошлого квартала, плюс рекрутированные работники и работники, прошедшие курсы повышения квалификации, минус уволенные и ушедшие по собственному желанию работники.

## Часы работы сборщиков

**Общее количество часов работы в прошлом квартале:** количество квалифицированных сборщиков, которое Вы имели в прошедшем квартале, умноженное на максимальное количество времени, которое они могли работать (включая субботу и воскресенье - [Таблица 16](#)), минус количество часов забастовки на каждого сборщика, если забастовка произошла в прошедшем квартале (т.е. была объявлена 2 квартала назад).

**Общее время отсутствия/болезни сборщиков:** количество часов работы квалифицированных сборщиков, которое было потеряно в прошедшем квартале по причине болезни сборщиков или невыхода на работу по другим причинам. В случае если причиной невыхода сборщиков на работу была серьезная болезнь или несчастный случай, страховая компания может покрыть связанные с этим расходы. В этом случае рядом с количеством потерянного времени будет стоять «восклицательный знак» (!). Какая часть потерянного времени из общего числа прогулов была вызвана серьезными болезнями, отдельно не указывается.

**Фактическое количество отработанного времени:** фактическое количество отработанного и оплаченного времени сборщиков в прошедшем квартале. Рассчитывается как сумма продукции, произведенной и доставленной в прошлом квартале, и количество брака/возврата, умноженное на установленное Вами время сборки каждого типа продукта.

**Уведомление о забастовках в следующем квартале:** количество рабочих недель, которое будет потеряно каждым сборщиком в следующем квартале по причине запланированной забастовки. На количество потерянного в результате забастовки времени Вы не можете повлиять, если забастовка уже объявлена. Рабочее время, теряемое каждым сборщиком в результате 1 недели забастовки, указано в Таблице 17.

---

## АГЕНТЫ и ДИСТРИБЬЮТОРЫ

Блок информации об изменениях в количестве агентов в ЕАЭС и европейских дистрибьюторов.

**Работало в прошлом квартале:** количество агентов и дистрибьюторов, которые работали на Вашу компанию в прошедшем квартале. Равно значению «Доступно на начало следующего квартала» из управленческого отчета предпоследнего квартала.

**Покинули компанию:** количество агентов и дистрибьюторов, которые приняли решение покинуть Вашу компанию. Это стало возможным, т.к. они почувствовали, что зарабатывают не достаточно или не получают необходимой финансовой или рекламной поддержки в сравнении с компаниями-конкурентами.

**Уволены в прошлом квартале:** количество агентов и дистрибьюторов, которые были уволены Вашим решением в начале прошедшего квартала и фактически закончили работать в конце прошедшего квартала.

**Нанятые для следующего квартала:** количество агентов и дистрибьюторов, которые согласились работать на Вашу компанию, начиная со следующего квартала. Они были наняты в течение прошедшего квартала, чтобы соответствовать нужному количеству агентов, установленному Вами. Иногда Вы можете не нанять нужного количества агентов и дистрибьюторов. Это может случиться по причине более низких вознаграждений, комиссионных и более слабой рекламной поддержки Ваших продуктов по сравнению с конкурентами.

**Доступно на начало следующего квартала:** количество агентов и дистрибьюторов, которые будут продавать Вашу продукцию в следующем квартале.

---

## ТРАНСПОРТ

**Средний километраж (км):** среднее расстояние между Вашей фабрикой и складами агентов и дистрибьюторов. Расстояние до Вашего Интернет-агента и до портов в ЕС фиксировано. Для ЕАЭС, среднее количество дней на каждую поездку будет равно среднему пути до агента в ЕАЭС, деленное на максимальную длину пути, которую контейнер может преодолеть за один день. Количество дней в пути округляется до целых значений, т.к. часть времени уходит на ремонт транспорта, погрузку и т.д.

**Количество отгрузок:** количество заполненных контейнеров, отправленных в каждый регион. Если контейнер загружен не полностью, транспортные расходы все равно считаются по полной стоимости перевозки контейнера. Показатель эквивалентен количеству поездок.

---

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ИНТЕРНЕТЕ

Этот раздел дает информацию о деятельности Вашей компании в Интернете. Если Ваша компания не занимается электронной коммерцией, все параметры в этом отчете будут равны 0. Статистика посещений предоставляется Вашим провайдером.

**Количество действующих Интернет-портов:** количество Интернет-портов, которое Вы решили подключить в прошедшем квартале. Определяет мощность и пропускную способность Вашего веб-сайта.

**Количество успешных посещений веб-сайта:** общее количество успешных подключений к Вашему веб-сайту. Эта цифра показывает уровень интереса к сайту Вашей компании. Ваш успех в превращении посетителей Вашего сайта в покупателей Вашего продукта зависит от эффективности Интернет-магазина и удобства сайта, а также от имиджа Вашей продукции.

**% посетителей, которые не смогли попасть на сайт:** общее количество неудавшихся попыток зайти на Ваш сайт в течение прошедшего квартала, разделенное на общее количество попыток. Эта статистика – результат работы Вашего технического отдела, отслеживающего трафик Вашего сайта.

**Жалобы на Интернет-сервис:** количество жалоб, которые получает Интернет-агент от клиентов в связи с невозможностью осуществить поставку, плохой упаковкой, неправильным адресом доставки и другими техническими причинами. Эта цифра дает информацию об эффективности работы Интернет-агента, которая может оказывать эффект на имидж компании и товаров.

---

## УГЛЕРОДНЫЙ СЛЕД

Углеродный след представляет собой весь объем выбросов, измеряемых в эквиваленте углекислого газа (CO<sub>2</sub>e), который был совершен для производства конечной продукции. Данный пункт отражает *первичный углеродный след*, т.е. суммарный объем CO<sub>2</sub>e, произведенный Вашим цехом. Выброс генерирует энергия, расходуемая для освещения и отопления, а также энергия, обеспечивающая работу станков и сборку.

В целях защиты окружающей среды компания должна переводить средства (40 ерз. за тонну CO<sub>2</sub>e) в счёт благотворительной организации, занимающейся озеленением. Сумма, перечисленная на борьбу с загрязнением, отражается в разделе "Прочие затраты".

В данном пункте не учитывается *вторичный углеродный след*, который включает в себе сумму выбросов CO<sub>2</sub>e, сгенерированных на предыдущих этапах производственной цепочки Вашими поставщиками, например, при постройке зданий, при производстве станков и материалов или при транспортировке продукции. Несмотря на то, что Вы несете социальную ответственность за эти выбросы (т.к. Вы производите конечную продукцию), финансовой ответственности за них на Вас нет. Таким образом, Вы оплачиваете только компенсацию за первичный углеродный след.

---

## ДВИЖЕНИЕ ТОВАРА И ЕГО НАЛИЧИЕ

**Запланировано:** общее количество каждого типа продукта, которое Вы запланировали в решениях прошедшего квартала, суммированное по всем регионам.

**Произведено:** количество продукции, которое фактически было произведено в прошедшем квартале, включая «Брак». Количество фактически произведенной продукции может быть меньше запланированной, если не хватило производственных мощностей или квалифицированного персонала.

**Брак:** количество каждого типа продукции, которое было признано бракованным Вашим отделом контроля качества. Такая продукция списывается на лом по цене, указанной в [Таблице 8](#). Если у Вас есть необходимые ресурсы, Ваш отдел производства произведет дополнительную продукцию, чтобы заменить бракованную.

**Потеряно/уничтожено:** количество каждого типа продукции, потерянное, украденное или уничтоженное во время транспортировки или хранения на складах Ваших агентов и дистрибьюторов. Ваша страховая компания может возместить расходы, связанные с потерей товаров (отмечено знаком «!»).

**Отгружено:** количество продукции каждого типа, произведенное и фактически отгруженное в разные регионы и Вашему Интернет-агенту. Это количество может быть меньше изначально запланированного, если Ваша фабрика имела недостаточно производственных мощностей или часть товара была потеряна/уничтожена. Товар не может быть отгружен в регионы, где у Вас нет агентов или дистрибьюторов.

**Заказы из:** количество заказов, которое было получено на каждый тип Вашей продукции в каждом географическом регионе и через Интернет в прошедшем квартале. Это только новые заказы. Они не учитывают долги по поставкам, оставшиеся с предпоследнего квартала.

**Продано в:** количество продукции каждого типа, фактически проданного в прошедшем квартале в каждом регионе. Продажи могут превышать заказы на количество долгов по поставкам прошлого квартала.

**Долги по поставкам:** количество неудовлетворенных заказов (задержек поставок) по каждому типу продукции в ЕАЭС и Европе в прошедшем квартале, вызванных недостаточными объемами поставок. В Интернете долги по поставкам быть не формируются, т.е. неудовлетворённый спрос в Евразии и Европе можно рассчитать, а в Интернете - нет. Помните, что «долги по поставкам» - это лишь половина неудовлетворенных заказов, другая половина покупателей сразу отменяет свои заказы в случае отсутствия товара. Неудовлетворенные покупатели не уходят сразу к Вашим конкурентам, но могут так поступить в последующие кварталы при повторении ситуации. Величина долгов по поставкам может сократиться в начале следующего квартала, если Вы примете решение повысить цены на Вашу продукцию или снизить время сборки, понизив качество. Расчёт показателя описан ниже в разделе "Склады".

**Склады:** количество продукции каждого типа, оставшейся на складах в каждом регионе и готовой к продаже в следующем квартале. Остатки на складе могут быть автоматически распроданы по себестоимости в начале следующего квартала, если Вы примите решение о внедрении новых разработок по продукту. Величина «Склада» или «Долгов по поставкам» рассчитывается следующим образом:

Склады	на	конец	предпоследнего	квартала	
+	поставки	в	прошлом	квартале	
-	долги	по поставкам	в	предпоследнем	квартале
- заказы, полученные в отчетном квартале.					

Положительный результат говорит о том, что у Вас осталась готовая продукция по итогам прошедшего периода. Отрицательный результат говорит о том, что имели место неудовлетворенные заказы, половина из которых перешла на следующий квартал в виде «долгов по поставкам». Отрицательный результат в Интернете не возможен, т.к. заказы автоматически перестают приниматься после того, как заканчивается товар на складах у Интернет-агента, следовательно, технически в Интернете не может быть долгов по поставкам.

**Обслужено по гарантии:** количество продукции каждого типа, обслуженной местным сервис-агентом по годовой гарантии компании с целью устранения обнаруженных дефектов. Возвраты возникают как в связи с плохим дизайном продукции и его вредом для окружающей среды, так и в связи с нанесением вреда продукции во время ее транспортировки и хранения (в этом случае отмечено знаком «!»). Количество продуктов, возвращенных по причине форс-мажора, отдельно не отражается.

**Новые разработки:** в данном разделе по каждому продукту может появиться одно из трех значений:

- 'None' (Нет) означает, что Вашему исследовательскому отделу не удалось разработать усовершенствования для данного типа продукции в прошлом квартале.
- 'Minor' (Малые разработки) означает, что Ваш исследовательский отдел смог добиться некоторых улучшений для данного типа продукции, которые уже были внедрены в производство в прошедшем квартале и оказали влияние на имидж товара. Дополнительных действий по внедрению этих разработок не требуется.
- 'Major' (Большие разработки) означает, что Вашему исследовательскому отделу удалось достичь серьезных усовершенствований для данного типа продукции и производственный отдел ждет Вашего решения о внедрении больших разработок в производство.

Сообщение о больших разработках появляется только один раз, когда эта разработка была достигнута, но сохраняется до тех пор, пока Вы ее не внедрите. Если до момента внедрения большой разработки Ваш исследовательский отдел сообщает об еще одной большой разработке, две разработки будут внедрены в производство одновременно, если Вы примите решение внедрить разработки.

**Полуфабрикаты.** В данном разделе содержится информация о количестве использованных для сборки полуфабрикатов в прошлом квартале, количестве полуфабрикатов, заказанных у подрядчиков, об остатках полуфабрикатов на конец квартала и о полуфабрикатах, доступных для сборки в следующем квартале.

---

## ФИНАНСОВАЯ ОТЧЁТНОСТЬ

Последняя часть Управленческого отчёта содержит финансовую отчётность: **административные расходы, отчёт о прибылях и убытках, баланс компании и отчёт о движении денежных средств.** Все данные отражаются в евразах; если транзакция совершается в евро, то она отражается в евразах в соответствии с валютным курсом.

---

## НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ

Накладные расходы отражают расходы, имевшие место в прошедшем квартале.

**Реклама:** общие затраты на рекламу по всем типам продукции на всех рынках (согласно принятым решениям).

**Интернет-агент:** затраты на Интернет-агента, включающие квартальное вознаграждение и выплаченные комиссионные за проданную продукцию (см. Таблицу 3). Рассчитывается: объем продаж в последнем квартале умножается на процент комиссионных и складывается с ежеквартальным вознаграждением, которое Вы назначили. У Вашей компании может быть только один Интернет-агент. Если Вы

начинаете или прекращаете продажи в Интернете, возникают дополнительные единовременные расходы.

**Интернет-провайдер:** расходы на инфраструктуру для электронной коммерции, которые зависят от количества установленных Интернет-портов, плюс переменных затрат на специалистов, обеспечивающих информационную безопасность, рассчитываемых как процент от продаж в Интернете (см. Таблицу 4). Если Вы начинаете или прекращаете продажи в Интернете, возникнут дополнительные единовременные расходы.

**Агенты и дистрибьюторы:** общие расходы, связанные с выплатой ежеквартального вознаграждения и комиссионных агентам в ЕАЭС и дистрибьюторам в ЕС в прошедшем периоде; плюс расходы, связанные с решением об увольнении агентов и дистрибьюторов; плюс расходы в связи с поиском и наймом новых агентов и дистрибьюторов, принятых за прошедший период. Количество агентов/дистрибьюторов, которое Вы пытались нанять в прошедшем квартале, рассчитывается как разница между установленным Вами числом агентов/дистрибьюторов «через квартал» минус количество агентов, уже имевшихся на начало отчетного квартала (Таблица 3). **Комиссия агентам в ЕАЭС выплачивается за привлеченные заказы, дистрибьюторам в ЕС – за продажи.** Агенты/дистрибьюторы, покинувшие компанию по собственному желанию, не требуют дополнительных расходов в связи с увольнением.

**Офис продаж:** расходы на управление продажами равны 1% от объема заказов в прошедшем квартале по всем типам продукции на всех рынках.

**Гарантийное обслуживание:** затраты на ремонт продукции, возвращенной в прошедшем квартале по годовой гарантии компании. Рассчитывается: количество возвращенной продукции умножается на стоимость обслуживания 1 единицы. С ремонта продукции, обслуженной в рамках отзыва партии товара, взимается 75% от стандартной стоимости ремонта.

**Исследования и разработки:** общая сумма, потраченная в прошедшем квартале на НИОКР по всем продуктам (согласно принятому решению).

**Бюджет на развитие сайта:** каждый квартал Вы решаете, какой бюджет выделить на развитие веб-сайта (если он у Вас есть). Средства расходуются на обновление представленной информации, разработку софта, позволяющего сделать сайт более удобным. Сайты других компаний также развиваются, так что существует тенденция к устареванию Вашего сайта. Инвестирование в развитие сайта позволяет преодолеть эту тенденцию. «Звездный рейтинг веб-сайта» зависит от того, как много и насколько регулярно Вы инвестируете в его развитие.

**Отдел персонала:** совокупные затраты на обучение, рекрутинг и увольнение персонала. Каждое из принятых Вами решений по этим статьям умножается на фиксированную величину расходов.

**Техобслуживание оборудования:** стоимость технического обслуживания и ремонта станков компании. Рассчитывается: установленное Вами время на техобслуживание одного станка умножается на количество станков и умножается на стоимость 1 часа обслуживания станка. Если время простоя станков превышает запланированное время на их техобслуживание, дополнительное время обслуживания будет оплачиваться по премиальной ставке.

**Складирование и закупка:** расходы на отдел закупок, плюс затраты на хранение материалов и полуфабрикатов на внешних платных складах (если не хватает места в вашем цехе), плюс затраты на хранение продукции на складах агентов и дистрибьюторов (см. Таблицы 13 и 14). Все складские запасы рассчитываются как среднеквартальные.

**Расходы на маркетинговые исследования:** расходы на покупку платной маркетинговой информации (согласно принятым решениям).

**Управленческий бюджет:** расходы на общее управление компанией (согласно принятому решению).

**Кредитный контроль:** расходы на сбор денежных средств от дебиторов компании; плюс комиссионные банка за интернет-эквайринг (при оплате товаров кредитными карточками через Интернет). См. [Таблицу 20](#).

**Страховая премия:** сумма, уплачиваемая Вами страховой компании для покрытия возможных убытков. Метод расчета: из управленческого отчета за предпоследний период берется сумма внеоборотных активов и материальных запасов и умножается на величину страховой ставки, определяемой согласно [выбранному страховому плану](#). Если Вы решили не страховаться (страховой план «0»), расходы на страхование будут равны нулю.

**Прочие затраты:** сумма разных расходов, не включенных в указанные выше категории. Обычно это [условно фиксированная величина расходов на содержание цеха](#), зависящая от его площади, например, техническое обслуживание зданий, отопление или местные налоги. Также в данной статье отражается [сбор за вывод станков из эксплуатации](#) и расходы на защиту окружающей среды от загрязнения углеродом.

**Итого накладные расходы:** сумма всех статей накладных расходов.

---

## НАЛОГООБЛАГАЕМАЯ ПРИБЫЛЬ/УБЫТОК (НАКОПЛЕННАЯ)

**Прибыль/убыток до налогообложения:** соответствует статье в отчёте о прибылях и убытках.

**Накопленная налогооблагаемая прибыль/убыток в предпоследнем квартале:** значение накопленной прибыли (или убытка, если значение отрицательное) в предпоследнем квартале. Данная статья равна нулю, если в этом квартале был начислен налог.

**Налогооблагаемая прибыль/убыток:** сумма двух указанных выше статей. Отражает налогооблагаемую прибыль/убыток на конец прошлого квартала.

### Обратите внимание

Если значение налогооблагаемой прибыли/убытка положительное в момент, когда рассчитываются налоговые отчисления в четвертом квартале каждого года, налог будет начислен как [процент](#) от налогооблагаемой прибыли, а само значение статьи «Налогооблагаемая прибыль/убыток» в первом квартале нового года обнулится.

Если в момент расчета налоговых отчислений значение показателя отрицательное (т.е. имеет место накопленный убыток), налог не будет начислен, а сумма налогооблагаемой прибыли/убытка перейдет на следующий квартал.

В 4-ом квартале каждого года показатель «Налогооблагаемая прибыль/убыток» показывает ту сумму, на которую будет начислен налог. Ставка налога указана в [Таблице 20](#).

**Иски к страховой компании:** суммарный размер исков к страховой компании для покрытия издержек, возникших в результате наступления страховых случаев в прошедшем квартале. Если был выбран страховой план «0», то иск к страховой компании не подаётся (значение показателя будет равно «0»). Страховая компания удовлетворяет сумму исков за вычетом франшизы.

**Безусловная франшиза (непокрытый риск):** размер риска, который Ваша компания согласилась «взять на себя»; страховая компания не компенсирует данную сумму при любом размере суммы исков. Размер франшизы определяется согласно выбранному страховому плану.

## ОТЧЁТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

Отчет о прибылях и убытках состоит из 2 частей. В первой части рассчитывается «Валовая прибыль», во второй – «Чистая прибыль».

**Выручка от реализации:** совокупная выручка от всех торговых операций за прошедший квартал. Количество продукции каждого типа, проданного на рынках в ЕАЭС, ЕС и через Интернет, умноженное на назначенную цену; плюс стоимость проданных по себестоимости товаров в результате внедрения в производство больших разработок (расчет стоимости по [Таблице 21](#)); плюс стоимость списанного бракованного товара ([Таблица 8](#)).

**Складские остатки на начало квартала:** общая стоимость товарных запасов, полуфабрикатов и запасов сырья (в т.ч. заказанных) на начало прошедшего квартала. Значение равно статье «Складские остатки на конец квартала» из управленческого отчета за предпоследний квартал.

**Закупленные полуфабрикаты:** стоимость полуфабрикатов, заказанных у подрядчиков в прошлом квартале, с доставкой в следующем квартале. Цена за единицу таких полуфабрикатов указана в отчёте за позапрошлый квартал (в этой цене стоимость премиальных материалов не учитывается). Конечное значение рассчитывается как количество заказанных полуфабрикатов, умноженное на цену полуфабрикатов, скорректированную на используемые премиальные материалы.

**Закупленное сырье:** стоимость сырья, заказанного в прошедшем квартале в установленном Вами объеме и по цене, указанной в управленческом отчете за предпоследний квартал. Затраты на сырье, заказанное по контрактам с доставкой через 3 и 6 месяцев, также включаются в эту статью расходов по ценам 3-х и 6-тимесячных контрактов, указанных в управленческом отчете за предпоследний период. Затраты на сырье, закупленного автоматически, ввиду его нехватки в течение прошедшего квартала, также добавляются к этим расходам по [премиальной ставке](#). Обратите внимание, что цены и расходы на сырье указаны в евро, но к учету принимаются в евразах по обменному курсу, действовавшему в прошедшем квартале.

**Затраты на эксплуатацию станков:** затраты, связанные с работой станков в прошедшем квартале. Метод расчета: количество имеющихся станков, умноженное на «накладные расходы на единицу оборудования», плюс «затраты на контроль за сменой», плюс фактически отработанное станками время в часах умноженное на «эксплуатационные расходы на 1 машино-час», плюс «затраты на доставку единицы произведенной продукции» умноженное на количество произведенной продукции, включая брак (см. [Таблицу 10](#)).

**Зарплаты механиков:** фактическое время работы станков в прошедшем квартале (в часах) плюс часы простоя станков, умноженные соответственно на базовую [ставку зарплат](#) за рабочие дни и премиальные ставки зарплат за работу по субботам и воскресеньям, все вместе умноженное на премию за рабочие смены и умноженное на 4 рабочих, требуемых на каждый станок. Если количество механиков превышает количество, необходимое для работы станков при выбранном количестве рабочих смен, неработающие механики получают зарплату по той же ставке, что и работающие на станках. Для неквалифицированных рабочих установлен [минимальный уровень](#) оплаты труда в квартал.

**Зарплаты сборщиков:** совокупное количество часов работы всех сборщиков в рабочие дни, плюс количество часов, отработанных по премиальной ставке в субботу и воскресенье, умноженное на базовую ставку заработной платы. Если полученное суммарное значение, пересчитанное в среднюю недельную зарплату одного сборщика, меньше недельной заработной платы механиков, базовая ставка заработной платы заменяется на недельную ставку заработной платы механиков, умноженную на количество отработанных сборщиками недель в квартал.

**Контроль качества:** затраты на контроль качества. Количество выпущенной продукции, умноженное на стоимость проверки одной единицы.

**Аренда транспорта:** плата за использование арендованного транспорта для доставки Вашей продукции агентам в ЕАЭС и Интернет-агенту, а также дистрибьюторам в ЕС до порта отгрузки.

- Стоимость арендованного транспорта для рынка Евразийского экономического союза рассчитывается как количество дней аренды контейнеров, умноженное на стоимость аренды одного контейнера в день.
- Стоимость транспортировки продукции до дистрибьютора в ЕС рассчитывается как количество дней аренды контейнеров для их доставки в порт, умноженное на стоимость аренды контейнеров в день, **плюс** количество контейнеров, умноженное на стоимость транспортировки морем.
- Стоимость доставки до Интернет-агента рассчитывается по аналогии с доставкой до агентов ЕАЭС.

Количество дней для аренды контейнеров рассчитывается путем деления среднего расстояния до агентов на максимальное расстояние, которое может проехать контейнер за один день, умноженное на количество погрузок, при этом значение всегда округляется в большую сторону (т.е. последний незаполненный контейнер всегда считается полным). В контейнере можно одновременно перевозить продукцию разного типа, однако продукты имеют разный размер (Таблица 11).

**Складские остатки на конец квартала:** совокупная стоимость сырья на складе и заказанного для доставки в следующих кварталах, плюс стоимость товарных запасов на конец прошедшего квартала, плюс стоимость остатков полуфабрикатов. (См. оборотные активы)

**Затраты на производство и реализацию продукции:** затраты на производство продукции и её вывод на рынок. Сумма складских остатков на начало квартала, закупленного сырья и полуфабрикатов, затрат на эксплуатацию станков, зарплат механиков и сборщиков, контроля качества и транспортировки, минус складские остатки на конец квартала.

**Валовая прибыль/убыток:** «Выручка от реализации» минус «Затраты на производство проданной продукции».

**Накладные расходы:** итоговая сумма накладных расходов, расчёт указан выше.

**Страховые поступления:** сумма, выплаченная Вам страховой компанией для возмещения затрат, связанных с возникновением страховых случаев в прошедшем квартале. Метод расчета: общая сумма Ваших претензий к страховой компании минус размер непокрытого риска, который Ваша компания согласилась взять на себя согласно выбранному страховому плану.

**Амортизация:** размер амортизации, начисленной на все установленные станки. Рассчитывается как фиксированный процент от стоимости оборудования, указанной в балансе за позапрошлый квартал, за вычетом демонтированного в прошлом квартале оборудования.

**Операционная прибыль/убыток:** Валовая прибыль, минус накладные расходы, минус амортизация, плюс страховые поступления. Показатель отображает прибыль от основной деятельности компании.

**Полученный процент:** процент по депозитам, начисленный за прошлый квартал.

**Уплаченный процент:** сумма процентов по овердрафту, необеспеченным кредитам и долгосрочным кредитам. Расчёт уплаченных процентов производится на основе данных, указанных в позапрошлом квартале и решений, принятых в прошлом квартале.

**Прибыль/убыток до налогообложения:** операционная прибыль, плюс полученный процент, минус уплаченный процент.

**Налоги начисленные:** сумма налогов, которую Ваша компания должна заплатить с налогооблагаемой прибыли, определяется в 4 квартале каждого года. Налоги начисляются в случае положительной величины налогооблагаемой прибыли по указанной [ставке налога](#). Начисленные налоги моментально вычитаются из чистой прибыли компании и учитываются по статье «Задолженность по налогам» в балансе до тех пор, пока средства автоматически не будут перечислены в бюджет во 2-ом квартале следующего года.

**Прибыль за отчётный период:** прибыль до налогообложения, минус начисленные налоги.

**Прибыль на акцию:** прибыль за период, разделённая на количество акций в обращении.

**Дивиденды:** сумма выплаченных дивидендов в соответствии с Вашим решением. Вы устанавливаете сумму дивидендов к уплате в процентах от [акционерного капитала](#).

**Перенесено в нераспределённую прибыль:** прибыль за период, минус дивиденды.

**Нераспределённая прибыль в предпоследнем квартале:** значение нераспределённой прибыли из управленческого отчёта за предпоследний квартал.

**Нераспределённая прибыль:** сумма двух указанных выше пунктов (также показатель отражён в [балансе компании](#))

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#) (о бухгалтерии)

---

## БАЛАНС КОМПАНИИ

Баланс отражает внеоборотные и оборотные активы, обязательства, а также собственный капитал компании. Данные указываются в евразах.

### ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

**Стоимость земли:** стоимость земли, находящейся в собственности компании.

**Стоимость построек:** стоимость производственных зданий (цехов) компании.

**Стоимость оборудования:** текущая [остаточная стоимость](#) станков компании.

**Всего внеоборотных активов:** сумма трёх вышеуказанных статей.

### ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

**Стоимость товарных запасов:** стоимость товарных запасов, находящихся на складах агентов и дистрибьюторов компании. Рассчитывается: количество продукции каждого типа на складе умножается на оценочную стоимость единицы складированной продукции (см. [Таблицу 21](#)).

**Стоимость запасов полуфабрикатов:** стоимость закупленных, но не использованных в производстве, полуфабрикатов.

**Стоимость запасов сырья:** стоимость запасов сырья, хранящихся у Вас на складе или на арендованных складах на конец прошедшего периода, плюс сырье, заказанное с доставкой через 3 и 6 месяцев.

**Дебиторская задолженность:** величина денежных средств, которую клиенты должны Вашей компании. Метод расчета: дебиторская задолженность в балансе на конец предпоследнего квартала, плюс выручка в прошедшем квартале, минус денежные [поступления от продажи](#) в прошедшем квартале.

**Денежные средства и их эквиваленты:** наличные средства на счете компании, плюс средства на депозите. Депозит является денежным эквивалентом ввиду высокой ликвидности.

**Всего активы:** сумма внеоборотных и оборотных активов.

## ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

**Задолженность по налогам:** размер [начисленных налогов](#) по итогам 4 квартала года для отчислений в государственный бюджет во 2-ом квартале нового года. Если задолженность по налогам возникает (значение налогооблагаемой прибыли по итогам 4 квартала года положительное), она отражается в этой статье в течение 4-го и 1-го кварталов каждого года.

**Кредиторская задолженность:** задолженность Вашей компании перед контрагентами за товары и услуги, предоставленные ими в прошедшем квартале. Состав задолженности смотреть в [Таблице 24](#).

**Банковский овердрафт:** отражает недостаток наличных средств. Сумма денежных средств, которую банк предоставил компании под залог её краткосрочных активов. Включает как овердрафт, так и необеспеченный кредит.

**Краткосрочные обязательства:** сумма вышеуказанных обязательств (задолженности по налогам, кредиторской задолженности и банковского овердрафта).

**Срочные кредиты:** сумма среднесрочных заимствований, которую Ваша компания решила привлечь.

**Чистые активы:** "всего активы", минус краткосрочные обязательства, минус срочные кредиты.

## СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ

**Акционерный капитал:** уставной акционерный капитал компании, сформированный акциями номиналом 1 евро. Может быть увеличен при эмиссии акций или уменьшен выкупом акций.

**Счёт премий на акции:** разница между номинальной и реальной ценой размещения (+) или выкупа (-) акций.

**Нераспределённая прибыль/убыток:** накопленная нераспределённая прибыль/убыток за весь период существования компании. Обычно рассчитываются как "Нераспределённая прибыль/убыток" в позапрошлом квартале, плюс [Перенесено в нераспределённую прибыль](#) в прошлом квартале. Однако, если при выкупе акций счёт премий на акции исчерпывается, то разница между номинальной и реальной ценой выкупа будет учтена в данной статье.

**Итого капитал:** сумма акционерного капитала, счёта премий на акции и нераспределённой прибыли. Показатель равен чистым активам.

[Подробнее в разделе «Важные детали»](#) (о балансе компании)

## ОТЧЁТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Данный отчёт отражает все поступления и выбытия денежных средств за прошлый квартал. Если в отчёте о прибылях и убытках результатом является прибыль за период, то в данном отчёте результатом являются наличные средства.

### ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**Поступления от продаж:** денежные поступления от дебиторов компании в прошедшем квартале. Рассчитывается: часть от дебиторской задолженности за предпоследний квартал и выручки от реализации за прошедший квартал. Срок возврата дебиторской задолженности зависит от рынка ([см. Таблицу 23](#)).

**Страховые поступления:** см. в [отчёте о прибылях и убытках](#).

**Платежи по операционной деятельности:** платежи за товары, услуги и зарплату, которые компания осуществила в прошедшем квартале. Кредиторская задолженность в позапрошлом квартале, плюс накладные расходы, оплата за материалы и полуфабрикаты, заработная плата, затраты на эксплуатацию станков, контроль качества и транспорт, минус кредиторская задолженность в прошлом квартале ([см. Таблицу 24](#)).

**Уплаченные налоги:** сумма, перечисляемая в виде налогов в государственный бюджет во 2-ом квартале каждого года. Размер налогов определяется в 4-ом квартале каждого года и отражается в отчёте о прибылях и убытках.

**Денежный поток по операционной деятельности:** поступления от продаж, плюс страховые поступления, минус платежи по операционной деятельности и налоги.

### ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**Полученный процент:** процент по депозитам, начисленный за прошлый квартал.

**Активов продано:** стоимость проданного в прошлом квартале оборудования (не включает сбор за вывод из эксплуатации).

**Активов куплено:** капитальные затраты в прошлом квартале на расширение цеха и приобретение оборудования.

**Денежный поток по инвестиционной деятельности:** полученный процент, плюс активов продано, минус активов куплено.

### ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**Акция выпущено:** поступления от эмиссии акций (количество эмитированных акций \* цена размещения).

**Акция выкуплено:** выбытие денежных средств в связи с выкупом акций компании.

**Дивиденды:** см. [отчёт о прибылях и убытках](#).

**Дополнительные срочные кредиты:** сумма новых долгосрочных кредитов, которые компания взяла в прошлом квартале.

**Уплаченный процент:** затраты на обслуживание долга в прошлом квартале. Долгосрочный кредит, овердрафт и необеспеченный кредит выдаются под различный [процент](#).

**Денежный поток по финансовой деятельности:** поступления от размещения акций и от кредитов, минус выплаченные дивиденды и проценты по кредитам.

**Чистый денежный поток:** сумма денежных потоков по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

**Наличные средства в позапрошлом квартале:** соответствует наличным средствам из отчёта о движении денежных средств за позапрошлый квартал. Денежные средства и их эквиваленты, минус овердрафт и необеспеченный кредит на конец позапрошлого квартала.

**Наличные средства:** сумма двух указанных выше статей. Денежные средства и их эквиваленты, минус овердрафт и необеспеченный кредит на конец прошлого квартала (см. [баланс компании](#)).

---

**Лимит овердрафта на следующий квартал:** максимальный объем денежных средств, который банк может выдать Вам по овердрафту в следующем квартале. Расчет лимита осуществляется по данным баланса на конец прошедшего квартала (см. [Таблицу 19](#)).

**Кредитоспособность:** максимальный объем срочных займов, который Вы можете привлечь в следующем квартале. Показатель зависит от текущей цены акций Вашей компании и объема уже привлеченных срочных займов и лимита овердрафта. Порядок расчета представлен в [Таблице 19](#).

---

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОТЧЁТ - ИНФОРМАЦИЯ О ГРУППЕ

**В данной части отчёта содержится информация о Ваших конкурентах и о текущей экономической ситуации.**

Считается, что данная информация получена в конце квартала, поэтому все данные относятся к прошлому кварталу, если иное не указано в описании статьи. Информация о группе позволяет принимать более качественные решения, но только часть информации публикуется бесплатно (см. [Таблицу 2](#)).

- **Цена строительства:** стоимость расширения Вашего цеха (за один квадратный метр).
- **Цена полуфабрикатов:** диапазон цен на полуфабрикаты, заказываемые у подрядчиков. Диапазон цен указывается для каждого продукта. Нижняя граница цены соответствует полуфабрикатам, собранным только из обычных материалов, верхняя граница - собранным на 100% из премиальных материалов.
- **Цена обычных материалов** в евро за лот (1000 шт.): цены указаны за тысячу единиц сырья, поставляемого в том же квартале (СПОТ), через квартал (3-хмесячный контракт) или через 2 квартала (6-тимесячный контракт). Доля от наименьшей из цен используется для стоимостной оценки материалов на складе (см. [Таблицу 21](#))
- **Цены акций, рыночные стоимости и инвестиционная привлекательность:** цены акций всех компаний в группе на конец прошлого

квартала (в копейках). Инвестиционная привлекательность оценивает совокупный доход инвесторов каждой из компаний, учитывая цену акций, сумму выплаченных дивидендов и эмиссию/выкуп акций. **Подробнее об инвестиционной привлекательности читайте в разделе «Важные детали».**

- **Выплаченные дивиденды (в %):** дивиденды, выплаченные компаниями акционерам. Показатель указывается в % от уставного капитала.

Балансы всех компаний в группе публикуются бесплатно по окончании каждого квартала.

---

## БИЗНЕС-АНАЛИТИКА

В данной части Управленческого отчёта публикуется информация о деятельности Ваших конкурентов. Часть информации бесплатна, другая часть - платная (см. [Таблицу 2](#)).

Бесплатная информация:

- **Цены на продукцию:** цены конкурентов на продукцию в разрезе типов продукции и рынков сбыта (евразийского рынка, европейского рынка и Интернет-рынка).
- **Производственный персонал:** количество сборщиков и механиков в штате каждой компании на конец прошедшего квартала.
- **Зарплата сборщиков:** базовая почасовая ставка, которую каждая компания выплачивает квалифицированным сборщикам.
- **Количество агентов и дистрибьюторов:** общее количество агентов и дистрибьюторов, работающих на каждую компанию на рынках ЕАЭС и ЕС.

**Платная информация:** заказывается в соответствии с [Таблицей 2](#).

- общие затраты на рекламу
- общие расходы на НИОКР
- "звездный рейтинг" продуктов в соответствии с оценками потребителей
- оценка эффективности веб-сайта ("звездный рейтинг")

Рейтинг продуктов и веб-сайта определяется количеством звезд, где одна звезда – минимум (худшее значение), пять звезд – максимум (лучшее значение).

**Доля рынка (%) по проданным товарам:** доля рынка определяется по количеству проданной продукции, а не количеству поступивших заказов. Данные приводятся по каждому типу продукта на каждом рынке:

1. Доля рынка каждой компании на рынке ЕАЭС (помимо Ваших компаний на рынке продается продукция, импортированная из-за рубежа, поэтому совокупная доля рынка участвующих компаний меньше 100%).
2. Доля компаний на рынке ЕС (в совокупности значительно меньше 100% из-за большого количества местных производителей).
3. Доля рынка каждой компании на Интернет-рынке. Опять же совокупная доля рынка меньше 100% из-за наличия конкурентов по всему миру.

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Некоторая официальная статистика о европейском и евразийском рынках публикуется бесплатно каждый квартал. Эта информация позволяет сравнивать рынки между собой и предсказывать, где экономический рост или спад более вероятен. Информация включает:

- **Валовый внутренний продукт (ВВП):** очищенный от сезонности ВВП. Характеризует общий макроэкономический тренд в экономике.
- **Уровень безработицы (в %):** указывает на процент безработных в экономике ЕАЭС и ЕС. Может свидетельствовать о доступности и стоимости рабочей силы. Очищен от сезонности.
- **Годовая процентная ставка ЦБ на следующий квартал (в %):** годовая процентная ставка, установленная центральными банками каждого из рынков на следующий квартал. Ставка ЦБ ЕАЭС является базовой ставкой для определения стоимости различных типов заимствований в игре.
- **Внешнеторговый баланс:** показатель относительной экспортной силы евразийской и европейской экономики.
- **Валютный курс:** представлен в евразах к евро, т.е. показывает сколько евро необходимо заплатить за 1 евро. Обменный курс будет действовать весь следующий квартал. Он также используется для оценки стоимости товарных запасов в прошедшем квартале.

Информация о ситуации в остальных странах мира представлена в общем виде в столбце «Остальной мир». Информация об остальном мире косвенная и обобщённая, поэтому полагаться на неё довольно опасно.

---

## ДЕЛОВОЙ ВЕСТНИК

Вы будете получать небольшие выдержки из прессы на экономическую тематику. Это поможет Вам строить прогнозы, а также позволит принять превентивные меры против каких-либо негативных изменений.

На деятельность компаний могут влиять значительные "мировые события". Эти события могут быть следствиями политических потрясений, экономических или экологических кризисов, войн, стихийных бедствий, таких как извержения вулканов и землетрясения, эпидемий и т.д. События могут оказывать серьезное воздействие на деятельность компаний и рынки. Например, вспышка инфекционного заболевания может не только отразиться на спросе на продукцию, но и на производственном процессе, т.к. заболеть могут и Ваши сотрудники.

С первого взгляда, мировые события одинаково влияют на все компании, однако реальный уровень влияния зависит от того, как та или иная компания справится с происходящим. Например, компания, располагающая достаточными запасами сырья и готовой продукции, продолжит деятельность, а компания с недостаточными запасами может испытать трудности с производством и продажами.

Эти события могут происходить внезапно, без предупреждения, не давая возможности осуществить упреждающее управленческое воздействие. Более вероятно, однако, что хотя бы некоторая информация, опубликованная в Деловом вестнике, даст вам подсказки. Влияние мировых событий на компанию отражается в отчёте знаком '!' (кроме влияния на рынок и экономику в целом).

Важно **читать Деловой вестник**, т.к. в нём может содержаться информация об изменениях в издержках (например, плата за вывод станков из эксплуатации) или других факторах, которые не обязательно неизменны в течение игры.

Хотя эффекты от мировых событий не могут прямо влиять на потребителей, следует помнить, что косвенному влиянию может подвергаться склонность населения к потреблению.

Обратите внимание: такие мировые события и потрясения **могут** произойти, но **не обязательно** произойдут.

# ФОРМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Форма принятия решений – это специальная форма, через которую Ваши управленческие решения загружаются в бизнес-симулятор каждый квартал. Каждый член Вашей команды имеет право изменять решения любое количество раз до момента наступления дедлайна, установленного в регламенте соревнования. После дедлайна изменение решений невозможно. В симулятор для обработки загружается последнее решение, введенное членом Вашей команды.

Важно, чтобы Вы тщательно проверяли правильность ввода решений. После обработки введенного решения изменения невозможны.

**При заполнении формы принятия решений, советуем Вам обратить внимание на следующие основные моменты и правила:**

- Если в каком-то из решений Вы хотите ввести отрицательное число, необходимо поставить знак «минус». Если число не имеет знака «минус», оно рассматривается как положительное (знак «плюс» ставить не нужно).
- Если Вы хотите ввести нулевое решение, вводите «0» (не оставляйте поле пустым).
- Если Вы примите решение, значение которого не будет принято симулятором (например, решите продать 4 станка, а у Вас есть только 2), симулятор автоматически изменит Ваше решение на самое близкое к нему допустимое значение. Также какое-то из принятых Вами решений может быть реализовано не полностью (например, Вы планировали нанять 5 механиков, а получилось нанять только 2). Во всех этих случаях измененные симулятором решения будут отмечены знаком «звездочка» (\*).
- Ознакомьтесь с таблицей, отражающей диапазон допустимых значений (минимум-максимум) по каждому решению, а также значения, вводимые «по умолчанию» (если решение не было принято). Каждая команда сама отвечает за своевременный и верный ввод решений. Решение считается недопустимым и не принимается, если оно находится вне диапазона допустимых значений. В этом случае симулятор автоматически принимает решение «по умолчанию» и отмечает его знаком «решетка» (#).

Перед началом соревнования, в результате жеребьевки Ваша команда будет определена в одну из групп, где Вы будете конкурировать с другими командами менеджеров. Вашей команде будет назначен персональный номер группы, номер компании и ID (идентификационный номер команды). При вводе решений в 1 и 2 Раунде через Интернет, эти данные будут введены автоматически. При участии в Национальном финале GMC, каждая команды должна самостоятельно вводить эти данные каждый квартал в форму принятия решений.

Обратите внимание, что год и квартал в симуляции не соответствует реальным. За каждым кварталом номер «4» следует квартал «1».

# Decision Form

Identity				Period																																							
Group <input style="width: 30px;" type="text" value="1"/>	Company <input style="width: 30px;" type="text" value="1"/>	ID Code <input style="width: 30px;" type="text" value="●●●●"/>		Year <input style="width: 30px;" type="text" value="2010"/>	Quarter <input style="width: 30px;" type="text" value="1"/>	<b>Send</b>																																					
Decisions about your Products				Decisions about your Resources																																							
<b>Advertising</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;"></th> <th style="width: 12.5%;">Corporate</th> <th style="width: 12.5%;">Product 1</th> <th style="width: 12.5%;">Product 2</th> <th style="width: 12.5%;">Product 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Europe</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Nafta</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>					Corporate	Product 1	Product 2	Product 3	Europe	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Nafta	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Internet	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<b>Agents</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"></th> <th style="width: 15%;">Number</th> <th style="width: 15%;">Support</th> <th style="width: 15%;">Commission %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>European agents</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Nafta distributors</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Internet distributor</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>					Number	Support	Commission %	European agents	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Nafta distributors	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Internet distributor	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>			
	Corporate	Product 1	Product 2	Product 3																																							
Europe	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																							
Nafta	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																							
Internet	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																							
	Number	Support	Commission %																																								
European agents	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Nafta distributors	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Internet distributor	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
<b>Prices (€)</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;"></th> <th style="width: 12.5%;">Product 1</th> <th style="width: 12.5%;">Product 2</th> <th style="width: 12.5%;">Product 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Europe</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Nafta</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>					Product 1	Product 2	Product 3	Europe	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Nafta	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Internet	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<b>Operations</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Materials to buy: spot</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> <td>3mth</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> <td>6mth</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Plant maintenance (hr)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td>Shift level (1, 2 or 3)</td> <td colspan="3"><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Internet ports</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td>Website development</td> <td colspan="3"><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> </table>				Materials to buy: spot	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	3mth	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	6mth	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Plant maintenance (hr)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Shift level (1, 2 or 3)	<input style="width: 30px;" type="text"/>			Internet ports	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Website development	<input style="width: 30px;" type="text"/>				
	Product 1	Product 2	Product 3																																								
Europe	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Nafta	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Internet	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Materials to buy: spot	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	3mth	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	6mth	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>																																						
Plant maintenance (hr)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Shift level (1, 2 or 3)	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Internet ports	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Website development	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
<b>Deliveries</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;"></th> <th style="width: 12.5%;">Product 1</th> <th style="width: 12.5%;">Product 2</th> <th style="width: 12.5%;">Product 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Europe</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Nafta</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>					Product 1	Product 2	Product 3	Europe	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Nafta	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Internet	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<b>Personnel</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Assembly workers: hire</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> <td>Assembly trainees</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Wage rate (cents/hr)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td>Staff training (days)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Management budget</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				Assembly workers: hire	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Assembly trainees	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Wage rate (cents/hr)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Staff training (days)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Management budget	<input style="width: 30px;" type="text"/>										
	Product 1	Product 2	Product 3																																								
Europe	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Nafta	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Internet	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Assembly workers: hire	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Assembly trainees	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>																																								
Wage rate (cents/hr)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Staff training (days)	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Management budget	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																										
<b>Quality</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Implement improvements</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Product development (€'000)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Assembly times (min)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="100"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="150"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="300"/></td> </tr> <tr> <td>Premium materials (%)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> </table>				Implement improvements	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Product development (€'000)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Assembly times (min)	<input style="width: 30px;" type="text" value="100"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="150"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="300"/>	Premium materials (%)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<b>Finance</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Shares (issue/cancel)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> <td>Dividend (cents/share)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Long term loan (€'000)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> <td>Term deposit (€'000)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Machines - to buy</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> <td>Machines - to sell</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> </tr> <tr> <td>Factory - build (sq m)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> <td>Insurance plan (0-4)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> </table>				Shares (issue/cancel)	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Dividend (cents/share)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	Long term loan (€'000)	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Term deposit (€'000)	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Machines - to buy	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Machines - to sell	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Factory - build (sq m)	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Insurance plan (0-4)	<input style="width: 30px;" type="text"/>				
Implement improvements	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>																																								
Product development (€'000)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Assembly times (min)	<input style="width: 30px;" type="text" value="100"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="150"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="300"/>																																								
Premium materials (%)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Shares (issue/cancel)	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Dividend (cents/share)	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Long term loan (€'000)	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Term deposit (€'000)	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>																																								
Machines - to buy	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Machines - to sell	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>																																								
Factory - build (sq m)	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Insurance plan (0-4)	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
<b>Operations</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Subcontracting (units)</td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> <td><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> </table>				Subcontracting (units)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<b>Information</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Market shares</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> <td>Business intelligence</td> <td><input style="width: 30px;" type="text" value="0"/></td> </tr> </table>				Market shares	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Business intelligence	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>																												
Subcontracting (units)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>																																								
Market shares	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	Business intelligence	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>																																								
<b>Reset</b>				Note: money values are in €'000 unless shown otherwise																																							

# ВАЖНЫЕ ДЕТАЛИ

## Важные детали об использовании HTML-версии справочника

*(не относится к печатной версии!)*

В левой части постоянно находится кликабельное оглавление. Выбранный пункт оглавления появляется в правой части экрана, т.е. в данном окне.

При выборе главы справочника (например, "Бизнес-среда") открывается более подробное оглавление главы со всеми параграфами.

В мануале доступны как перекрёстные ссылки (т.е. ссылки в рамках одной и той же страницы, например, на другой параграф), так и ссылки, направляющие на дополнительные страницы:

- [Дополнительные указания](#), содержащие общую справочную информацию по ряду важных вопросов. Отображается на желтом фоне.
- Раздел "Важные детали" (данный раздел), содержащий детализирующую информацию о какой-либо теме. Информация отображается в рамках на синем/зелёном фоне.
- [Таблицы](#) с фиксированными параметрами

Дополнительные страницы открываются в правой части экрана, заменяя открытую ранее страницу. Необходимо использовать клавишу "Назад" в браузере или "Backspace" на клавиатуре, чтобы вернуться на исходную страницу.

К справочнику применимы обычные приёмы взаимодействия с веб-страницами. При желании Вы можете открывать страницы в новом окне, используя контекстное меню, вызываемое правой кнопкой мыши. При этом Вы сможете переключаться между окнами. Вы можете изменять размер окна, если это необходимо. Также Вы можете закрывать отдельные страницы обычным способом закрытия веб-страницы.

Справочник адаптирован для разрешения 1024x768 точек. Нажатие клавиши F11 максимизирует окно.

К справочнику не прилагается словарь терминов, однако Вы можете использовать поиск Вашего браузера (Ctrl+F).

---

## Важные детали о валютном курсе

Курс валюты определяется в евразах к евро, то есть цена в евразах за 1 евро. Если обменный курс евро падает, Вы будете платить меньше евраз за 1 евро. В такой ситуации (ситуации укрепления евраза), Вы можете ожидать уменьшение продаж на европейских рынках вследствие удорожания Вашей продукции, цена которой номинирована в евразах (при прочих равных условиях). Если обменный курс евро растёт, то возникает обратный эффект.

Валютный курс, установившийся в конце прошедшего квартала, будет использоваться в расчетах и при операциях с валютой в течение всего следующего квартала. Валютный курс, который использовался в течение прошедшего квартала, был отображен в отчете для предпоследнего квартала.

Экономическая статистика представлена очищенной от сезонности (без учета влияния сезонных факторов), поэтому все экономические тенденции могут быть без дополнительных адаптаций использованы в прогнозах.

---

## Важные детали о маркетинговых исследованиях

Бесплатная информация -

- Цены, установленные компаниями по каждому продукту и на каждом рынке - ЕС, ЕАЭС и Интернета.
- Общее количество производственного персонала (неквалифицированные операторы машин и квалифицированные сборщики).

- Ставка основной заработной платы квалифицированных работников для каждой компании.
- Общее количество агентов (ЕАЭС) и дистрибьюторов (Европа) в прошедшем квартале.

Платная информация -

Доли рынка: по каждому из конкурентов в разрезе продуктов и рынков, основываясь на **продажах!** в прошлом квартале.

Прочая информация о конкурентах:

- Данные о расходах компаний на рекламу и исследования в целом (без разбивки по продуктам).
- Оценка потребителями продуктов компаний. Оценка приводится в форме рейтинга, где показатели дизайна варьируются от пяти звезд (наивысшая оценка дизайна, технических характеристик и качества самого продукта) до одной звезды (устаревший, низкопробный продукт). Данный рейтинг основан на опросах потребителей и отображает мнение общественности. Потребительские оценки должны 12 рассматриваться с некоторой долей скептицизма, так как они являются обобщенной оценкой субъективных мнений внутри небольших потребительских групп.
- Оценка привлекательности, эффективности и удобства (на основе всё той же 5-звездной системы) использования веб-сайтов компаний, если Вы торгуете в сети Интернет.

---

## Важные детали о НИОКР

Ежеквартально Вы получаете отчет об успешности проведенных исследовательских работ. Результатом исследований может быть БОЛЬШАЯ (MAJOR) разработка, МАЛАЯ (MINOR) разработка или отсутствие разработки - НЕТ (NONE).

Если Вы не получили большую разработку, однако приняли решение о её внедрении, складские запасы продукции всё равно будут распроданы по себестоимости.

Уведомление о появлении новых «больших» разработок приходит только один раз. Если Вы не воспользовались ими немедленно, то в следующем квартале Ваш исследовательский отдел начнет новый проект, при этом результаты предыдущих разработок не будут потеряны. Вы должны помнить обо всех неиспользованных новых разработках.

Однако если Вы не будете использовать их некоторое время, то есть риск, что Ваши конкуренты реализуют подобные разработки на рынке раньше Вас, и у них появится дополнительное конкурентное преимущество.

Если Ваша исследовательская команда уже осуществила новое значительное открытие, а Вы ещё не внедрили предыдущее, то принятие решения о внедрении новых разработок запустит в реализацию сразу оба нововведения.

Использование значительных усовершенствований не влияет на количество невыполненных заказов, которые у Вас могут быть.

Малые усовершенствования являются дополнительным результатом исследований во время разработки больших. Они не являются помехой для продолжения большого исследования.

Алгоритм внедрения в производство значительных улучшений следующий:

- Ежеквартально Вы принимаете решение об уровне инвестиций в разработку одного или более продуктов (бюджет на НИОКР).
- После нескольких кварталов Ваши инвестиции вознаграждаются уведомлением о больших разработках в одном из продуктов (или в нескольких продуктах).
- В следующем квартале (или в одном из последующих) Вы решаете внедрить новую разработку. Очень важно сравнить плюсы от внедрения улучшенного продукта с потенциальными потерями от списания устаревшего продукта. Это также будет зависеть от того, как много устаревшей продукции находится на Вашем складе на данный момент.
- Как только Вы приняли положительное решение о внедрении разработок, с начала нового квартала весь старый товар, который находился на складе, реализуется по себестоимости (см. [Таблицу 21](#)).
- Ваш операционный отдел запускает производство продукта, а отдел маркетинга начинает рекламную кампанию и продажи.
- Потребители пересматривают свое отношение к новому продукту и могут повысить его оценку.

- Если Вы принимаете решение о внедрении больших разработок, когда этих разработок нет, отдел управления складом рассматривает это решение как сигнал о необходимости списания товаров, находящихся на складе.

---

## Важные детали об агентах и дистрибьюторах

Если у Вас нет ни дистрибьюторов, ни агентов, которые на Вас работают, Вы не будете получать заказы с рынка Европы или ЕАЭС. Если у Вас нет агентов или дистрибьюторов, а Вы хотите их назначить, то необходимо думать на квартал вперед об их количестве и о сумме вознаграждения и комиссионных. Принимая эти решения заранее, Вы позволяете потенциальным агентам и дистрибьюторам увидеть условия работы с Вашей компанией, прежде чем присоединиться к Вашей сети.

Об уменьшении численности агентов Вы также должны сообщать заранее, за один квартал.

Дополнительно Вы несете расходы за наем и увольнение агентов и дистрибьюторов (см. [Таблица 3](#)).

То же самое применимо и к операциям в сети Интернет, но в данном случае Вы будете пользоваться услугами только одного агента. Агент назначается автоматически, как только Вы начинаете какие-либо операции в Интернете, а если Вы прекратите свою деятельность в сети Интернет, то агент будет уволен.

Если Вы хотите впервые начать торговлю в Интернете, то Вам понадобится 1 квартал, чтобы установить связи с Интернет-провайдером, приняв решение о количестве портов, которые Вы хотите установить, а также установив хотя бы минимальное квартальное вознаграждение интернет-агента. Когда Вы принимаете решение о начале работы в Интернет, Вы делаете вступительный взнос (см. [Таблицу 4](#)), и тогда Вы получите первые заказы через квартал.

Прекращение Вашей Интернет-деятельности требует уведомления за один квартал, сигналом к закрытию является снижение количества портов до нуля. Существующие порты будут продолжать функционировать до конца следующего квартала. Также Вы должны будете понести расходы на закрытие портов и выплатить Интернет-провайдеру и дистрибьютору суммы компенсаций, указанные в [Таблицах 3 и 4](#).

Комиссионные, которые выплачиваются агентам ЕАЭС, рассчитываются на основе стоимости полученных заказов. Европейские дистрибьюторы и Интернет-агент получают комиссионные, основывающиеся на совершенных продажах. Агенты и дистрибьюторы чувствительны к вознаграждениям, которые они получают, в отличие от Интернет-агента. Если они чувствуют, что операции по сети Интернет конкурируют с ними не на равных, ставя под угрозу их доходность, агенты и дистрибьюторы могут покинуть Вашу организацию. Эта ситуация контролируется уровнем комиссионных, которые им выплачиваются.

---

## Важные детали об интернет-торговле

### Запуск операций в Интернете

Выход на Интернет-рынок сопровождается поиском интернет-провайдера и установкой необходимого количества интернет-портов, что займёт 1 квартал, при этом компания несёт издержки в виде [платы за подключение](#). Система начнёт функционировать в начале квартала, идущего за следующим.

Также за этот же предварительный квартал нанимается Интернет-агент, откуда следуют издержки за [найм агента](#), а также Вы должны установить квартальное вознаграждение агента, либо будет [установлено](#) минимальное значение по умолчанию.

Вам необходимо будет заняться дизайном и разработкой веб-сайта. Это также займет один квартал, следовательно, Вы должны принять решение о затратах на развитие сайта, учитывая решение о планируемом уровне мощности сайта

### Мощность веб-сайта

Способность Вашего веб-сайта справляться с пиковыми периодами посещениями потенциальных покупателей отражается на [имидже компании](#). Люди, которые не смогут зайти на сайт, воспользуются другим интернет-ресурсом. Чтобы отслеживать эффективность работы Вашего сайта, Вам предоставляется специальная статистика посещений. Дополнительные интернет-порты в следующем квартале работают на неполную мощность и достигают максимальной эффективности через квартал.

Добавление порта в Вашу систему означает, что Вы добавляете к Вашей мощности еще 24 часа в день. Отдельно работающий порт гораздо хуже справляется с переменной нагрузкой на Ваш сайт, чем совокупность портов. С увеличением количества портов нагрузка равномерно распределяется, что позволяет увеличить среднюю мощность порта почти до теоретического максимума.

Таблица ниже характеризует зависимость между количеством портов и мощностью веб-сайта.

Количество портов	1	2	5	10	20	50
Теоретическая средняя мощность (посещений в час)	12	24	60	120	240	600
Реальная средняя мощность (посещений в час)	2	7	31	81	190	537

Прекращение Вашей Интернет-деятельности требует уведомления за один квартал, сигналом к закрытию является снижение количества портов до нуля. Существующие порты будут продолжать функционировать до конца следующего квартала. Также Вы должны будете понести расходы на закрытие портов и выплатить Интернет-провайдеру и дистрибьютору [суммы компенсаций](#).

---

## Важные детали о наймесотрудников

Решение о найме персонала не гарантирует, что Вы получите необходимое количество новых работников (Вы можете вообще никого не нанять), так как необходимо время на рекламу и интервьюирование работников (включено в [затраты на найм](#)). Кроме того, никто из вновь нанятых работников не начнет свою деятельность раньше, чем через квартал.

Альтернативой найма является повышение квалификации до уровня сборщиков. Тренинги по повышению квалификации проводятся в корпоративном образовательном центре компании на фабрике. После принятия решения об обучении ежеквартально отбирается необходимое количество сотрудников из числа неквалифицированной рабочей силы, они оканчивают курсы и становятся способными к квалифицированной работе через квартал. Максимальное количество обучаемого персонала за один квартал – 9 человек. [Стоимость проведения тренингов](#) включает компенсацию зарплаты обучающихся, учебные материалы и зарплату преподавателей. Обучение персонала является более дорогим процессом, чем рекрутинг. С другой стороны Вы гарантированно получите необходимое Вам количество квалифицированных работников, которые будут работать на Вас, как минимум один квартал после окончания обучения. После этого они получают право сменить Вашу компанию на другую, с лучшими условиями.

Квалифицированные работники также могут быть уволены путем принятия соответствующего решения. Решение об увольнении подразумевает, что Вы предупреждаете об этом в начале следующего квартала, и работники продолжают работать до завершения квартала. Уволенные сотрудники получают [денежную компенсацию](#). Увольнение сотрудников дает повод для беспокойства оставшихся работников компании, поэтому возникает вероятность, что некоторые работники могут самостоятельно покинуть компанию для поиска работы в другой, более стабильной компании.

Причины, из-за которых люди уходят в другие компании, также создают недовольство среди оставшихся квалифицированных работников, что приводит к производственным беспорядкам и забастовкам в сборочных цехах. Профсоюз официально предупреждает Вас о забастовке за 1 квартал, указывая продолжительность забастовки в неделях. Забастовка обязательно проходит в начале следующего квартала вне зависимости от каких-либо изменений (повышения заработной платы и улучшений условий труда). Забастовка вовлекает всех Ваших квалифицированных работников. Неквалифицированные работники не принадлежат к этому профсоюзу и продолжают работать; при этом они получают выгоду от повышения ставки заработной платы для сборщиков.

Во время забастовки общее количество часов, которое могло бы быть отработанным, сокращается на 48 часов на человека (35 основных часов, 7 часов в субботу по 50% премиальной ставке и 6 часов по воскресениям по 100% премиальной ставке).

Общее количество рабочих часов также может уменьшиться из-за прогулов и невыходов на работу. Это не очень страшно в случае с неквалифицированными работниками, но это сильно сократит количество рабочих часов квалифицированных работников по причине болезни, недовольства слишком большим

количеством сверхурочной работы, или низкой мотивации из-за плохого качества продукции и неэффективного управления.

Сборщики могут заболеть или пострадать от несчастных случаев и не работать довольно продолжительное время. В этих случаях Вы выплачиваете им обычную заработную плату, но их рабочее место закрывается временным квалифицированным работником, нанятым кадровым агентством, которому необходимо оплачивать двойную ставку заработной платы. Затраты на таких временных работников могут быть покрыты страховой компанией.

Сокращение количества станков или рабочих смен говорит о том, что у Вас появляется избыток неквалифицированной рабочей силы. Договор с профсоюзом подразумевает, что только половина этих рабочих может быть уволена в начале следующего квартала. Остальным должна быть предоставлена работа на заводе, и их зарплата на уровне тех работников, которые все еще работают на станках. Половину избыточных сотрудников можно будет уволить в начале квартала, идущего за следующим, и так до тех пор, пока все лишние работники не будут уволены или снова не возрастет количество машин или смен, что позволит им снова вернуться к производственной деятельности. Неквалифицированным работникам, которых принудили уйти, выплачивается денежная компенсация.

---

## Важные детали о заработной плате

Сборщики и операторы станков получают зарплату по основной ставке (см. Таблица 16). Дополнительные часы, отработанные сверхурочно по субботам, оплачиваются в размере 50% основной ставки, по воскресениям в размере 100% основной ставки. Решение о сверхурочной работе принимается на низшем уровне управления компанией. Для реализации производственного плана сначала используются все основные часы, затем сверхурочная работа по субботам и затем по воскресениям в соответствии с ограничениями, отраженными в Таблице 16. После использования всех возможных часов продукция производиться не будет, даже если по Вашему производственному плану необходимо дальнейшее производство продукции. По этой причине численность квалифицированных работников нужно определять, опираясь на прогнозы спроса и учитывая мнения других функциональных отделов компании.

Квалифицированные сборщики работают только в одну смену, но они могут работать сверхурочно на условиях, отраженных в Таблице 16. Не существует гарантированного уровня минимальной оплаты для квалифицированных работников, но договор с профсоюзом требует, чтобы средний недельный заработок квалифицированных работников был не меньше, чем у неквалифицированных работников. Недостаток оплаты компенсируется равными платежами.

Ставка заработной платы механиков по соглашению с профсоюзом равна установленному проценту от базовой ставки заработной платы сборщиков.

Если Вы решаете работать в большем количестве смен, то все станки начинают работать в большем количестве смен, а механики всех смен получают бонус за сменность.

В Таблице 16 указано максимальное рабочее время для механиков в зависимости от сменности, а также размер бонусов. У механиков почасовая оплата, однако, существует минимальное количество оплачиваемых часов в квартал. Механики получают зарплату во время простоя станков по причине поломки и во время устранения поломки, но не в случае планового техобслуживания станков, т.к. оно проводится в нерабочее время.

Увеличение управленческого бюджета происходит в начале следующего квартала, однако его снижение требует уведомления за 1 квартал и ограничено 10% за одно снижение.

---

## Важные детали о финансах

В начале следующего квартала Ваши наличные средства (или овердрафт) немедленно корректируются на сумму операций с акциями, запрашиваемые долгосрочные кредиты, срочные депозиты и дивиденды.

На срочные депозиты начисляется процент, равный ставке Центрального Банка ЕАЭС, указанной в отчете за прошлый квартал (ставка действует в следующем квартале). Сумма процентов перечисляется на Ваш счёт в конце следующего квартала.

В других случаях денежные потоки (как выбытия, так и поступления денежных средств) считаются равномерно распределёнными по всему кварталу.

Лимит овердрафта на следующий квартал отображается в Управленческом отчете прошлого квартала. Средства по овердрафту автоматически перечисляются на Ваш счет для покрытия Ваших затрат.

Процент начисляется на среднюю задолженность по овердрафту (овердрафт на конец прошлого квартала, плюс овердрафт на конец следующего квартала, делить на 2). Если задолженность превышает установленный лимит овердрафта, привлекается необеспеченный кредит по повышенной ставке.

Процент по овердрафту прибавляется к сумме овердрафта на конец следующего квартала, поэтому возможна ситуация, когда процент начисляется по обычной ставке, но у Вас появляется необеспеченный кредит.

Дополнительные заимствования в рамках срочного кредита ограничены Вашей кредитоспособностью, которая варьируется от квартала к кварталу и зависит от стоимости акций Вашей компании на фондовой бирже, количества любых существующих займов и лимитов овердрафта, установленных Вашим банком. Ваша кредитоспособность на следующий квартал отображена в Управленческом отчете за прошлый квартал.

Запрашиваемая сумма долгосрочного займа перечисляется на счёт в начале следующего квартала, с этого же момента начинает начисляться процент по фиксированной ставке.

---

## Важные детали о страховании

Ваша компания постоянно подвергается риску большого количества случайных событий, которые могут помешать ее деятельности:

- материалы, хранящиеся на Вашем собственном складе, могут быть случайно испорчены из-за небрежного обращения, кражи, наводнения или пожара;
- материалы могут быть повреждены во время перевозки или хранения на Вашем региональном складе;
- сборщики могут пострадать от несчастных случаев на рабочем месте или дома, что может привести к снижению производительности Вашей фабрики;
- станки могут быть серьезно повреждены, что приведет к простоям;
- некачественная продукция, которая может быть в дальнейшем экологически опасна, продается, но должна быть возвращена для доработки.

Эти события будут выделяться в Управленческом отчете знаком «!» рядом с соответствующими значениями.

Страховые случаи отображаются в Управленческом отчете различными способами. Потери материалов и запасов продукции отображаются непосредственно в отчете. Потери машино-часов и времени на сборку отражаются в расшифровке времени простоя станков и времени отсутствия рабочих соответственно, и не отделены от рутинных незначительных проблем.

Общая стоимость убытков включается в ежеквартальный единый иск страховой компании. Если стоимость убытков больше, чем риск, который компания взяла на себя, то Вам будет выплачена разница.

Если Вы не застрахованы, то Вы не можете рассчитывать на компенсацию убытков.

Страховые премии рассчитываются как процент от стоимости внеоборотных активов и запасов материалов, полуфабрикатов и товаров. Процент изменяется в зависимости от страхового риска, который Вы согласны взять на себя. Чем больше степень риска, который Вы готовы взять на себя, тем меньше будет страховая премия.

У Вас есть 4 плана, где страховые риски, которые берет на себя компания, возрастают последовательно с 0,1% до 0,4%.

---

## Детали о статьях баланса компании

## Стоимость оборудования

Стоимость оборудования в позапрошлом квартале, минус остаточная стоимость проданного оборудования, минус начисленная на полученную сумму [амортизация](#); плюс стоимость купленного оборудования.

## Стоимость товарных запасов

[Себестоимость](#) остатков продукции на складах агентов и дистрибьюторов (количество продукции, умноженное на себестоимость единицы продукции).

## Стоимость запасов полуфабрикатов

Количество хранящихся на складе полуфабрикатов и полуфабрикатов, заказанных у подрядчиков, умноженное на [цену приобретения](#).

## Стоимость запасов сырья

Стоимость запасов сырья, хранящихся на складе Вашей компании или на арендованных складах на конец прошедшего периода, плюс сырье, заказанное с доставкой через 3 и 6 месяцев. Общее количество сырья, находящегося на складах или заказанного для доставки в последующие кварталы умножается на установленный процент (см. [Таблицу 21](#)) от наименьшей цены из СПОТ-цены, 3-х и 6-месячных контрактов на конец прошедшего квартала. Эта цена, номинированная в евро, переводится в евро по обменному курсу, установленному на конец прошедшего квартала.

## Денежные средства, их эквиваленты и овердрафт

Денежные средства и их эквиваленты включают депозит, даже при наличии овердрафта. Овердрафт, отражаемый в балансе, включает начисленную на него же сумму процентов, поэтому лимит овердрафта может быть превышен, и компания получит необеспеченный кредит, однако повышенная ставка ещё не будет применена.

## Кредиторская задолженность

Затраты на рекламу, гарантийное обслуживание, развитие веб-сайта, техническое обслуживание станков, складирование, маркетинговые исследования и транспорт, плюс 50% стоимости закупленных материалов (см. [Таблицу 24](#)).

## Счёт премий на акции

Когда акции размещаются по цене, превышающей номинальную (1 ерз.), полученный бонус учитывается в данном счёте. И, наоборот, при выкупе акций разница между реальной и номинальной ценой вычитается со счёта. Данный счёт не может быть использован для выплаты дивидендов.

---

## Важные детали о бухгалтерии

### Инкассация и эквайринг

Получение денег от агентов и дистрибьюторов связано с определёнными издержками на инкассацию и кредитный контроль в ЕАЭС и ЕС, а также с затратами на эквайринг в Интернете. Эти затраты фиксированные и указаны в [Таблице 20](#).

### Продажи

Вы выставляете покупателям счёт, который может быть оплачен в течение некоторого времени. Сумма выставленных, но не оплаченных, счетов отражается в балансе компании как [дебиторская задолженность](#). В ЕАЭС и ЕС установлен срок погашения дебиторской задолженности клиентами, он указан в [Таблице 23](#). На практике клиенты не всегда соблюдают этот срок. В Интернете покупатели оплачивают продукцию через эквайринговую систему, поэтому деньги поступают на счёт компании мгновенно и дебиторская задолженность не возникает.

### Закупки

Приобретаемые компанией товары и услуги могут оплачиваться как в том же квартале, так и в следующем. Неоплаченные счета отражаются как кредиторская задолженность. В Таблице 24 указаны все виды закупаемых товаров и услуг, а также сроки их оплаты.

Налог на прибыль компании

Налог начисляется на размер налогооблагаемой прибыли по ставке, указанной в Таблице 20. Налоговый период равен календарному году, поэтому налог начисляется в конце четвёртого квартала каждого года и отражается в балансе компании в виде задолженности по налогам до момента оплаты во втором квартале следующего года. Начисление налога проводится в отчёте о прибылях и убытках, а уплата - в отчёте о движении денежных средств. Убытки компании накапливаются и переносятся из одного года в другой; прибыль, получаемая компанией, сокращает накопленный убыток.

---

## Важные детали об инвестиционной привлекательности

Показатель характеризует ценность компании для инвесторов.

Инвесторы приобретают акции Вашей компании и, вероятно, получают некоторую сумму дивидендов. Они могут продать свои акции обратно (если компания сделает предложение о выкупе акций) или докупить акции (опять же, если компания объявит дополнительную эмиссию).

За весь период инвестирования возможно большое количество таких денежных потоков от компании к инвесторам и от инвесторов в компанию.

Предполагается, что при покупке акций инвесторы сравнивают получаемый доход с процентной ставкой по депозитам за тот же период.

Доход инвесторов складывается не только из роста курсовой стоимости акций, но и из суммы выплаченных дивидендов за всё время владения акциями.

В сущности, инвесторы оценивают чистую приведённую стоимость (NPV) инвестиций, при этом ставкой дисконтирования выступает банковский процент по депозитам.

Таким образом, инвестиционная привлекательность рассчитывается как дисконтированный денежный поток (сумма выплаченных дивидендов, плюс выкупленные акции, минус выпущенные акции - всё это дисконтируется по ставке по срочным депозитам), плюс рыночная стоимость. Показатель позволяет дать сбалансированную оценку ценности компании для инвесторов.

# Дополнительные указания

## Организация командной работы

Вашей команде предстоит комплексно управлять виртуальной компанией. Несмотря на то, что структура компании представляется довольно простой, существует большое количество аспектов, которые необходимо учесть.

Во второй части справочника ([Бизнес-среда](#)) описывается структура Вашей компании. Управление компанией может быть представлено в виде четырёх функциональных областей:

- Маркетинг
- Операционная деятельность
- Персонал
- Финансы

В разделе [Бизнес-среда](#) объясняется, что подразумевается под данными функциональными областями, и как они взаимовлияют и взаимодействуют друг с другом.

Одной из целей симуляции является отображение взаимосвязей внутри команды топ-менеджеров и демонстрация того, что при управлении компанией достижение баланса является основой для успеха, и это может быть достигнуто путем командной работы, хорошей организации и эффективной коммуникации.

Вашей управленческой команде необходимо самостоятельно распределить обязанности высшего руководства компании между собой.

Вы можете распределить участников по отделам (как это описано выше), а можете разработать иную схему взаимодействия участников команды. При этом каждый участник должен учитывать решения, принятые его коллегами, поэтому налаживание эффективной системы коммуникации является одной из важнейших задач Вашей команды.

В то же время Вы можете не устанавливать жесткого распределения по функциям, и каждый будет принимать участие в общем процессе принятия решений. В любом случае Вам понадобится Лидер команды, который будет отвечать за стратегию компании и направлять действия каждого члена команды в единое русло.

Вы можете использовать любые технические средства для игры. Если Вы хотите построить расчётную модель, то в разделе [Управленческий отчёт](#) Вы найдёте подробную информацию обо всех показателях.

---

## Стратегия компании

В рамках управления компанией в имитационной игре Вам будет необходимо разработать и внедрить стратегию, направленную не на сиюминутное увеличение прибыли, а на максимизацию [инвестиционной привлекательности](#) в последнем игровом квартале. Как только у Вас появится стратегия, Вы можете начинать разрабатывать бизнес-тактику для ее реализации.

Один из способов построения управленческого процесса:

- Отдел маркетинга анализирует рынок для подготовки маркетингового плана и прогноза вероятных объемов продаж.

- Отдел производства отвечает за выпуск и отгрузку для реализации необходимого количества продукции, а также контролирует наличие трудовых и производственных ресурсов.
- Отдел управления персоналом регулирует заработную плату и отвечает за условия труда сотрудников компании.
- Отдел финансов контролирует процесс в целом и отвечает за прибыльность компании и эффективное использование доступных ей ресурсов.

Каждый отдел должен удерживать долгосрочную стратегическую цель компании и работать на её достижение.

Ваша компания должна быть наиболее привлекательной для инвесторов в последнем игровом квартале, поэтому необходимо планировать свои действия на все игровые периоды вперёд.

---

## Фьючерсный рынок

У Вас есть три способа покупки обычного сырья:

1. по СПОТ-цене с моментальной доставкой;
2. на фьючерсном рынке по специальной цене с поставкой через 3 или 6 месяцев;
3. автоматическая покупка: если у Вас не хватает сырья для выполнения производственного плана (или Вы не заказали сырьё вовсе), то материалы приобретаются автоматически, но по завышенной цене.

СПОТ-цена и цены по фьючерсным контрактам указаны в Управленческом отчёте за последний квартал.

Автоматически закупленное сырьё всегда оказывается дороже, чем сырьё по СПОТ-цене (см. [Таблицу 13](#)).

Покупка по СПОТ-цене является стандартным вариантом. Ввиду рыночной неопределённости, данная цена может меняться от периода к периоду и может быть как выше, так и ниже фьючерсных цен.

Фьючерсный рынок позволяет заказать поставку сырья в будущем по заранее известной цене. В данной имитационной модели Вы можете приобрести контракт на поставку сырья через 3 или через 6 месяцев (через 1 и через 2 квартала соответственно). Однако нет гарантии, что в будущих кварталах СПОТ-цена не станет вдруг ниже фьючерсных цен или что сами фьючерсные контракты резко подешевеют. С другой стороны, Вы сможете заранее зафиксировать определённый уровень издержек и будете ограждены от роста цен на материалы.

Вы должны прогнозировать изменение цен на сырьё, сравнивать прогноз с текущими ценами, взвешивать риски, а затем решать, каким инструментом воспользоваться: СПОТ-рынком или фьючерсным рынком.

**ВАЖНО!** Премиальные материалы приобретаются только с мгновенной поставкой у специальных поставщиков (см. [Таблицу 13](#)).

## Имидж продукции

У каждого продукта есть свой **имидж**, который влияет на уровень продаж. Имидж представляет собой восприятие продукта Вашими клиентами или потенциальными покупателями.

На имидж воздействует большое количество факторов, степень влияния которых изменяется в зависимости от изменения аналогичных факторов в продуктах Ваших конкурентов:

- качество управления
- уровень квалификации персонала (определяется количеством тренингов)
- количество агентов и качество их работы
- имиджевая и продуктовая реклама
- качество и надёжность продукции
- ценообразование (соотношение цены и качества)
- доступность продукции (полное удовлетворение спроса)
- качество деталей
- внимание к деталям во время сборки
- мотивация персонала
- качество веб-сайта

Некоторые из этих факторов находятся непосредственно под Вашим контролем и зависят от Ваших решений в рамках маркетингового плана. Другие факторы, такие как изменения в макроэкономике или деятельность Ваших конкурентов, Вам не подконтрольны, но должны быть учтены при разработке маркетинговой стратегии компании. Это может быть сделано только за счет точного прогнозирования.

Очень сложно сбалансировать все эти показатели. Конечно же, неэффективно предлагать некачественный продукт по высокой цене. С другой стороны, потребитель готов платить адекватно высокую цену за высокое качество.

[use your browser Back button, or the backspace key, to return]

---

## Маркетинговая стратегия

Отдел маркетинга Вашей компании отвечает за создание спроса и сбыт Вашей продукции на конкурентных рынках. Для успешного выполнения этих задач компания должна осуществлять следующие виды работ:

- Анализ рыночной конъюнктуры и деятельности конкурентов;
- Подготовка стратегического маркетингового плана и принятие решений по его внедрению, как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде;
- Координация решений с другими функциональными направлениями с целью контроля прибыльности продаж и эффективности работы компании в целом.

Используя доступную экономическую и бизнес-информацию, историю Вашей компании и накопленный личный опыт управления, Вам необходимо подготовить детальный маркетинговый план для каждого из Ваших продуктов на каждом рынке. Маркетинговый план обычно включает следующие пункты:

- Ценообразование

- Дизайн продукта и его характеристики
- Бюджеты на рекламную кампанию
- Политика по работе с агентами и дистрибьюторами (см. раздел [Логистика и дистрибуция](#))
- Политика в сфере Интернет-торговли (см. раздел [Логистика и дистрибуция](#))
- Поставка продукции на рынки (см. раздел [Логистика и дистрибуция](#))

Подготовка данного плана также подразумевает планирование уровня спроса для каждого из продуктов.

Маркетинговый план должен быть увязан с производственными возможностями компании, поэтому деятельность отдела маркетинга сильно взаимосвязана с деятельностью отдела операционной деятельности.

Большинство инструментов управления продажами (реклама, качество продукта, комиссии агентам и др.) имеют тенденцию к снижению отдачи на каждый вложенный евро, то есть, в определенный момент эффект от дальнейшего увеличения затрат постепенно снижается до нуля.

Рыночная ситуация формируется как за счёт макроэкономических предпосылок, так и под влиянием действий конкурентов. Вам необходимо пытаться прогнозировать действия конкурентов и учитывать их при разработке стратегии.

Не существует однозначно наилучшего решения. Например, стратегия низких цен может иметь такой же успех, как и стратегия высококачественного дорогого товара. Конечно, некоторые стратегии сложнее реализовать.

---

## Планирование производства

Планирование производства должно опираться на маркетинговый план, т.к. именно отдел операционной деятельности определяет количество отгружаемой на каждый из рынков продукции. При этом важно учитывать не только краткосрочный спрос в следующем квартале, но и весь дальнейший спрос, который предстоит удовлетворять.

Отдел операционной деятельности должен опираться на долгосрочный маркетинговый план, чтобы эффективно обеспечивать спрос на протяжении всего игрового раунда. Также необходимо взаимодействовать с отделом кадров, чтобы всегда располагать оптимальным количеством работников, и планировать потребность в сырье.

Производственный план определяет и отгрузку продукции на различные рынки. Необходимо помнить, что маркетинговый план нужно корректировать на:

- а) Бракованную продукцию;
- б) Складские запасы готовой продукции (если не вводятся большие разработки, очищающие складские запасы соответствующего продукта).

Качественно спланированное производство позволяет максимизировать отдачу от всех доступных Вам ресурсов.

## Контроль качества

Высокая доля некачественной продукции, возвращённой покупателями по гарантии, влияет на имидж продукции и, следовательно, негативно отражается на будущем спросе.

## Закупка сырья

Эффективность закупок сырья определяется качеством производственного плана (способность предсказать вероятный спрос на продукцию), качеством макроэкономических прогнозов (цены на сырье, курс валют) и оптимальностью стратегии закупок.

---

## Мощность веб-сайта

Объем трафика в Интернете меняется время от времени. Периодически Ваша система не будет полностью использоваться. Но также будут периоды очень активного использования, когда трафик приближается к лимиту или превышает мощность Вашего сайта.

Способность Вашей системы справляться с нагрузками в критические моменты будет значительно влиять на имидж Вашей компании. Недостаток мощности в моменты пиковых нагрузок может навредить имиджу компании на рынке.

Максимальная мощность сайта должна ориентироваться на трафик, который Вы ожидаете в пиковые моменты. Для того чтобы помочь сделать этот прогноз, Вам предоставляется статистика на конец последнего квартала. Из-за неравномерности трафика веб-сайт редко будет задействовать всю свою мощность, однако доступность сайта в пиковые моменты является важным конкурентным преимуществом.

Прочитайте [важные детали](#), чтобы понять, как рассчитать необходимую мощность.

## Качество веб-сайта

Качественное программное обеспечение и дизайн сайта влияют на впечатление посетителя от сайта. Чем лучше Ваш сайт, тем больше покупателей будут приобретать продукцию.

Необходимо помнить, что программное обеспечение поддерживает эффективность Вашей системы и также может усилить имидж Вашей компании на рынке. Обновление программного обеспечения проводится ежеквартально для обеспечения актуальности информации о компании. Ежеквартально Вы должны определять объем средств, который Вы расходуете на программирование, дизайн и новые сервисы на Вашем сайте. Чем больше Вы тратите по сравнению с Вашими конкурентами, тем успешнее будет Ваш Интернет-маркетинг

Мнения потребителей о сайтах компаний-конкурентов предоставляются в виде 5-звездного рейтинга (5 звезд являются наилучшим результатом; 1 звезда – наихудшим). Регулярные высокие затраты на развитие сайта могут повысить этот рейтинг. Низкие или постепенно снижающиеся затраты приводят к ухудшению рейтинга.

---

## Найм персонала

В задачи отдела персонала входит планирование потребности в персонале на протяжении всех будущих игровых периодов, мониторинг рынка труда, а также обеспечение наилучших условий работы для уже нанятых сотрудников. Решения о найме, обучении и увольнении сотрудников должны соотноситься с действиями других отделов.

Успешность найма зависит от текущего среднего уровня заработной платы (т.е. от фактической суммы, а не базовой почасовой ставки) Ваших сотрудников, от тренингов,

проводимых для сотрудников, от качества Вашей продукции и от качества менеджмента, - всё это в сравнении с конкурентами.

Также успешность найма зависит от уровня безработицы на рынке труда. Чем выше уровень безработицы, тем проще будет найти сотрудников. При низком уровне безработицы придётся переманивать сотрудников из других компаний.

Повышение квалификации механиков до уровня сборщиков более затратно, чем найм, но даёт гарантию получения дополнительных сборщиков, а также накладывает на них обязательство отработать в Вашей компании хотя бы 1 квартал после обучения. Повышение квалификации занимает 1 квартал.

---

## Мотивация персонала

Механики и сборщики могут покинуть компанию по причине выхода на пенсию, по болезни или перейти в другую компанию на лучшие условия. Причиной такого ухода может являться не только низкая средняя зарплата, но и переработки, увольнения других работников, низкокачественная продукция, некачественный менеджмент, а также недостаточный уровень тренингов - всё в сравнении с другими компаниями.

Важно не только обеспечивать потребность компании в персонале, но и следить за тем, чтобы Ваши сотрудники работали в наиболее комфортных условиях, которые может предложить Ваша компания.

Важно контролировать совокупные расходы на заработную плату. Вы устанавливаете ставку заработной платы, но фактические затраты на сотрудников могут сильно варьироваться. Вы влияете на премию за сменность и переработки, которые серьёзно удорожают производственный процесс, однако эффективное управление рабочим временем возможно только в конкретном экономическом контексте и при увязке с потребностями маркетингового и операционного отделов.

Мотивация сотрудников определяется не только качеством менеджмента, но и проводимыми для них тренингами.

Сложно определить, насколько желаемым или необходимым является тренинг, однако это единственный способ показать сотрудникам, что Вы цените их и готовы инвестировать в их развитие и повышение производительности.

В Управленческом отчёте нет данных о том, сколько сотрудников на данный момент является супер-тренированными и высокомотивированными, но человеческий капитал может являться даже более важным, чем прочие, "осязаемые" активы.

---

## Цена акций

Акционерный капитал компании состоит из акций с номинальной стоимостью в 1 ерз. каждая. Акции котируются на Фондовой бирже. Ежеквартально в Управленческом отчёте публикуются актуальные цены акций всех компаний.

Цена акций определяется совокупностью факторов. Это следующие факторы:

- Чистые активы
- Текущая прибыльность
- Дивидендная политика (нерегулярные и низкие дивидендные выплаты влияют отрицательно)

- Ликвидность (наличные средства, их эквиваленты и кредитоспособность)
- Способность уплачивать проценты по всем обязательствам
- Использование и наличие ресурсов (материальных, финансовых и человеческих)
- Рыночный потенциал (вероятно ли увеличение продаж?)
- Качество и надёжность продукции (а также НИОКР)
- Способность прогнозировать и удовлетворять заказы
- Общее состояние экономики
- Текущая ставка процента

Эмиссия или выкуп акций влияет и на цену акций. В общем случае, выкуп больших объёмов акций увеличивает цену акций, а дополнительная эмиссия акций - уменьшает. Точный эффект на цену акций зависит от реакции рынка.

Прибыльная, качественно управляемая компания не будет иметь каких-либо проблем из-за операций с акциями. Денежный поток, генерируемый эмиссией, будет рассмотрен позитивно как фактор роста или снижения долговой нагрузки. Выкуп акций будет восприниматься как способ использования свободных средств и увеличения дивидендов на акцию. С другой стороны, неприбыльная или неперспективная компания может понести значительный урон, т.к. рынок будет ожидать некачественного использования полученных от эмиссии средств, а выкуп акций будет знаменовать снижение дивидендных выплат.

---

## Изменённые решения

Есть три возможные причины изменения введённых Вами решений в Управленческом отчёте:

1. Ваши решения не были получены вовремя и были использованы значения по умолчанию. Рядом с решениями ставится знак '+'.
  2. Решение не соответствует сложившейся игровой ситуации, например:
    - Вы решили уволить 5 работников, располагая лишь четырьмя; Вы запланировали производство 5 000 единиц продукции, но производственной мощности хватило лишь на 4 000;
    - попытались закупить оборудование при недостаточной платёжеспособности;
    - цель просто не была достигнута; Вы попытались нанять 5 сотрудников, но получилось нанять только троих.

В таких ситуациях значение изменяется на ближайшее возможное. Рядом с решением ставится знак '\*'.

3. Возможны форс-мажорные обстоятельства (или "страховые случаи"), в которых рядом с решением ставится знак '!'. Значение изменяется на ближайшее возможное

### Важная деталь

Если значение в поле решений отличается от введённого Вами, но нет соответствующего символа рядом со значением, как можно скорее свяжитесь с организаторами соревнования ([challenge@globalmanager.ru](mailto:challenge@globalmanager.ru)), чтобы выполнить проверку на технические ошибки.

Обратите внимание, что **ответственность за правильность ввода решений лежит на игроках**. Тщательно проверяйте введенное решение на возможные опечатки.

## Таблицы параметров

Таблица 1	Демография		
	Население (в млн. чел.)	ВВП (в евро) на душу населения	Доступ в Интернет (в %)
ЕАЭС	501	34222	67.3
Европейский Союз (ЕС)	453	37315	65.7
Остальная часть мира	3504	5390	23.8

Таблица 2	Стоимость маркетинговых исследований
Информация о долях рынка	5000 ерз.
Информация о деятельности конкурентов	7500 ерз.

Таблица 3	Затраты на агентов (ЕАЭС, Интернет) и дистрибьюторов (ЕС).
Минимальное квартальное вознаграждение агента/дистрибьютора	5000 ерз.
Расходы на заключение контракта с агентом/дистрибьютором	7500 ерз.
Расходы на расторжение контракта с агентом/дистрибьютором	5000 ерз.

Таблица 4	Затраты на Интернет
Сервисный сбор провайдера (% от продаж)	3%
Вступительный взнос за присоединение к Интернет-провайдеру	7500 ерз.
Ежеквартальные расходы на 1 порт	1000 ерз.
Затраты на прекращение Интернет-деятельности	5000 ерз.

Таблица 5	Параметры производства 1 ед. продукции		
	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
Время, необходимое для изготовления деталей	60 мин.	75 мин.	120 мин.
Минимальное время, необходимое для сборки	100 мин.	150 мин.	300 мин.
Расход сырья	1 шт.	2 шт.	3 шт.

Таблица 6	Затраты на техобслуживание станков
Стоимость 1 часа техобслуживания 1 станка	85 ерз.
Стоимость 1 часа сверхурочного техобслуживания 1 станка	175 ерз.

Таблица 7	Параметры работы станков (в зависимости от количества смен)	
Количество смен	Максимальное количество часов работы станка в квартал	Количество неквалифицированных работников на каждый станок
1	576	4
2	1068	8
3	1602	12

Таблица 8	Стоимость продукции, списанной на лом		
	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
Стоимость единицы списанной продукции	40 ерз.	80 ерз.	120 ерз.

Таблица 9	Затраты на гарантийное обслуживание		
	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
Затраты на подрядчика по обслуживанию на 1 ед. продукции	60 ерз.	150 ерз.	250 ерз.

Таблица 10	Затраты на производство
Контроль за сменой (за каждую смену)	12 500 ерз.
Накладные расходы на единицу оборудования	3500 ерз.
Эксплуатационные расходы на 1 машино-час	8 ерз.
Расходы на планирование поставок, за 1 ед. продукции	1 ерз.
Затраты отдела контроля качества за 1 ед.	1 ерз.

Таблица 11	Вместительность контейнера		
	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
Вместительность одного контейнера (в количестве продукции)	500	250	125
<b>Примечание:</b> допускается смешанный груз, т.е. 1 ед. Продукта 3 = 2 ед. Продукта 2 = 4 ед. Продукта 1			

Таблица 12	Транспортные издержки
Ежедневные затраты на аренду контейнера	650 ерз.
Расстояние до отгрузочного порта в Евросоюзе	250 км
Плата за доставку контейнера в Евросоюз	8000 ерз.
Расстояние до Интернет-агента	150 км
Расстояние, которое может проезжать транспортное средство за 1 день	400 км

Таблица 13	Затраты на хранение и закупку
Затраты на содержание отдела закупок	7 500 ерз.
Стоимость сырья, закупленного автоматически	СПОТ-цена <b>плюс</b> 10%
Стоимость премиальных материалов	СПОТ-цена <b>плюс</b> 50%
Расходы на хранение сырья на внешнем арендованном складе (за 1 ед.)	2,50 ерз.
Расходы на хранение полуфабрикатов на внешнем арендованном складе (за 1 ед.)	3 ерз.
Расходы на хранение товара у агентов ЕАЭС и у интернет-агента	3,50 ерз.
Расходы на хранение товара у дистрибьюторов Евросоюза	€ 4

Таблица 14	Метод расчёта средних остатков на складе и средней задолженности
	0,5 x (значение на начало отчётного квартала + значение на конец отчётного квартала)

Таблица 15	Затраты на отдел персонала		
	Найм	Увольнение	Повышение квалификации
Квалифицированные сборщики	2000 ерз.	5000 ерз.	8500 ерз.
Неквалифицированные механики	1000 ерз.	2000 ерз.	n/a
Тренер	1000 ерз. за тренинг-день		

Таблица 16	Максимальное количество рабочих часов и премии за сменность			
Количество смен	Количество часов на работника по основной ставке	Количество часов на работника по ставке на субботу (+ 50%)	Количество часов на работника по ставке на воскресенье (+ 100%)	Премии механикам всех смен
1	420	+ 84	+ 72	0
2	420	+ 42	+ 72	1/3
3	420	+ 42	+ 72	2/3

Таблица 17	Минимальные зарплаты и рабочие часы
Минимальное количество оплачиваемых часов неквалифицированного оператора в квартал	360
Часы забастовки квалифицированного сборщика в неделю	48
Минимальное количество рабочих часов квалифицированного сборщика в квартал	0
Минимальная почасовая ставка квалифицированного сборщика	9 ерз.
Отношение уровня ставки неквалифицированного оператора машин к ставке квалифицированного сборщика	65 %

Таблица 18	Затраты на оборудование
Стоимость одного станка	300 000 ерз.
Норма амортизации оборудования в квартал	2.50 %
Сбор за вывод из эксплуатации	60 000 ерз.

Таблица 19	Порядок расчёта финансовых лимитов
<b>Лимит овердрафта</b>	50% внеоборотных активов + материальные запасы (сырьё+полуфабрикаты+товары) <b>плюс</b> 90% дебиторской задолженности <b>минус</b> 100% кредиторской задолженности и задолженности по налогам
<b>Кредитоспособность</b>	50% (цена акций x акций в обращении) <b>минус</b> срочные кредиты и лимит овердрафта
<b>Платёжеспособность</b>	Кредитоспособность + денежные средства и их эквиваленты
<b>Примечание:</b> Все значения берутся из Управленческого отчёта за последний квартал. Если любой из лимитов при расчёте оказывается меньше нуля, то принимается значение ноль.	

Таблица 20	Финансовые параметры
<b>Затраты на осуществление транзакции в Евразийском экономическом союзе и Евросоюзе (за 1 ед. продукции)</b>	1 ерз.
<b>Эквайринг в Интернете (за 1 ед. продукции)</b>	1 ерз.
<b>Расходы на содержание цеха (за 1 кв. метр)</b>	20 ерз. за кв. м.
<b>Ставка налога на прибыль (в год)</b>	25 %
<b>Годовые процентные ставки: (рассчитываются от базовой ставки (БС), равной учётной ставке Центробанка ЕАЭС)</b>	
<b>Срочные депозиты</b>	БС
<b>Овердрафт</b>	БС плюс 4%
<b>Необеспеченный кредит</b>	БС плюс 10%
<b>Долгосрочный кредит</b>	Фиксированная ставка 10%

Таблица 21	Стоимостная оценка запасов материалов, полуфабрикатов и готовой продукции
<b>Запасы материалов</b>	90% от наименьшей из цен на сырьё (наименьшая выбирается из СПОТ-цены и цен фьючерсных контрактов), умножается на количество сырья; учитываются как складские запасы, так и заказанные к доставке материалы
<b>Запасы полуфабрикатов</b>	По цене покупки. Диапазон цен указывается в Управленческом отчёте. Точная цена определяется долей премиальных материалов в продукции.
<b>Товарные запасы</b>	Количество каждого вида продукции умножается на 110% от себестоимости, рассчитанной следующим образом: Затраты на материалы, себестоимость которых рассчитана так, как указано выше, с поправкой на премиальные материалы; <b>плюс</b> (65% базовой ставки зарплаты + премия за сменность) x 4 x время работы оборудования <b>плюс</b> базовая ставка зарплаты x время сборки
<b>Примечание:</b> Если какие-либо запасы были перенесены из позапрошлого квартала в прошлый квартал, то используется средневзвешенная оценка от складских запасов на начало и на конец прошлого квартала.	

Таблица 22	Параметры страховых планов	
Номер страхового плана	Безусловная франшиза (взятый на себя риск)	Страховая премия
<b>0 (страховка отсутствует)</b>	100 %	НЕТ
<b>1</b>	0.1 %	0.60 %
<b>2</b>	0.2 %	0.35 %
<b>3</b>	0.3 %	0.20 %
<b>4</b>	0.4 %	0.10 %
<b>Примечание:</b> База для расчёта франшизы и премии рассчитывается как: установленный процент от суммы внеоборотных активов и материальных запасов (материалы+полуфабрикаты+товары).		

Таблица 23	Плановые периоды возврата дебиторской задолженности
Интернет	0 дней (мгновенная оплата кредитной картой)
ЕАЭС	60 дней
Евросоюз	90 дней

Таблица 24	Срок и объёмы погашения кредиторской задолженности	
СТАТЬИ РАСХОДОВ КОМПАНИИ	Если расходы совершаются в следующем квартале, то погашение задолженности по статьям расходов происходит:	
	В следующем квартале	В квартале после следующего
Реклама		100 %
Интернет-провайдер	100 %	
Агенты и дистрибьюторы	100 %	
Гарантийное обслуживание		100 %
Развитие веб-сайта		100 %
Затраты на персонал	100 %	
Техобслуживание		100 %
Складирование		100 %
Маркетинговые исследования		100 %
Страхование	100 %	
Прочие накладные расходы	100 %	
Материалы и полуфабрикаты *	50 %	50 %
Транспорт		100 %
Капитальные затраты (на станки и строительство цеха)	100 %	
Процент (уплаченный или полученный)	100 %	
* 50% закупленных материалов (как СПОТ, так и по фьючерсным контрактам) и полуфабрикатов оплачиваются в следующем квартале, а ещё 50% оплачиваются в квартале, после следующего. Изменение процентной ставки не влияет на второй платёж.		

Таблица 25	Мощность веб-сайта					
<b>Примечание:</b> Посещаемость Вашего веб-сайта будет меняться каждый час в течение дня. Если Вы не можете предоставить быстрое и эффективное обслуживание посетителям в час-пик, то имидж Вашей компании будет резко снижаться. Данная Таблица предоставляет информацию о взаимосвязи между количеством портов и мощностью сайта.						
Количество портов	1	2	5	10	20	50
Максимальная теоретическая мощность (посещений в час)	12	24	60	120	240	600
Практическая мощность (посещений в час)	2	7	31	81	190	537

Таблица 26	Пространственные ограничения		
Использование земли (максимальное)	80%		
Использование площади цеха (максимальное)	75%		
Изготовление деталей (площадь на 1 станок)	25 кв. м.		
Сборка (площадь 1 рабочего места сборщика)	10 кв. м.		
Запасы материалов (на 1000 шт.)	5 кв. м.		
Запасы полуфабрикатов:	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
(кв. м. за 1 ед. полуфабрикатов)	0,25	0,5	1

Таблица 27	Углеродный след (CO <sub>2</sub> e)	
Отопление и освещение цеха (за 1 кв. м.)	50 кВт*ч	9.50 кг
Изготовление деталей (за 1 машино-час)	6 кВт*ч	2.82 кг
Сборка (за 1 рабочий час сборщика)	1 кВт*ч	0.47 кг